

جامعة الملك عبدالعزيز
مركز الدراسات الاستراتيجية



التخطيط الاستراتيجي للدول

سلسلة إصدارات
نـحو مجتمع المعرفة
الإصـدار التاسع والعشرون

١٤٣١هـ / ٢٠١٠م

الإصدار التاسع والعشرون
التخطيط الاستراتيجي للدول



هــذا الإصــدار

تحرص بعض الحكومات على أن تضع خططاً تتضمن رسم منهاج لتحقيق غايات طويلة الأجل إلى جانب خطط مرحلية قصيرة إلى متوسطة المدى ترتبط بميزانية الإنفاق على المشاريع المختلفة مع وصف تفصيلي لجميع أنشطة الأجهزة التنفيذية. هذا بينما تلجأ الأجهزة المختلفة في الدولة إلى وضع خطط استراتيجية يشارك في وضعها أصحاب المصالح بحيث يجرى الالتزام بتنفيذها ويسهل تحقيق أهدافها. إلا أن هناك اتجاه لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة بأكملها لما في ذلك من مزايا كثيرة تفوق التخطيط المرحلي الذي يتم دون الإحاطة الدقيقة بطبيعة البيئة المتجلية من أوجه قوة وضعف وفرص متاحة ومخاطر متوقعة. لذا يعرض هذا الإصدار طرق تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة مع عرض لأمثلة حية من نماذج تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في دول العالم المختلفة.

قام بإجراء الدراسة فريق علمي بمكتب الريادة للتطوير (بيت خبرة)
جامعة الملك عبدالعزيز
بإشراف/ أ.د. عصام بن يحيى الفيلالي

ردمد : ١٦٥٨-٣٥٦٦

نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها
مركز الدراسات الاستراتيجية
جامعة الملك عبدالعزيز

الإصدار التاسع والعشرون

التخطيط الاستراتيجي للدول

١٤٣١هـ / ٢٠١٠م

ردمد ٣٥٦٦-١٦٥٨
رقم الإيداع ١٤٢٨/٢٦٧٣

ردمد ٣٥٦٦-١٦٥٨
رقم الإيداع ١٤٢٨/٢٦٧٣

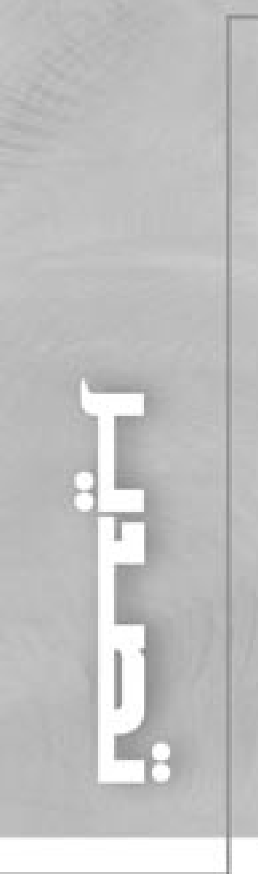
«تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة،

ودراسته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه من لا يعلمه صدقة،

وبذله إلى أهله قربة»

(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)







الحمد لله الذي يرفع الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات، والصلاة والسلام على نبينا الكريم الذي أمرنا بالتعلم المستمر من المهد إلى اللحد. وبعد؛

فإن العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث، والذي يتسم بأنه إنتاج كثيف المعرفة. ومع تضاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا. فنحن نمر الآن بمرحلة من التطور تعرف بتطور العلم التقني حيث لا يتم التعامل مع مجموعة من العلوم التطبيقية بالمفهوم القديم للعلوم، وإنما يتم التعامل معها في مجال التطبيق التكنولوجي الذي يتفاعل مع منجزات كل العلوم الأساسية، ويجعل الفارق الزمني ضئيلاً بين المعرفة المتولدة عنها وتطبيقها.

إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً لجميع الدول، حتى المتقدمة منها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي انتهت فيه الايديولوجيات وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات، وضاقت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع. ولم تتوقف عجلة التطور عند هذا الحد، بل إن مجتمع المعلومات العالمي أخذ يتحول بثبات - وإن كان ببطئ - إلى مجتمع المعرفة، والذي لا يعني

فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون في العالم العربي، بل إن له مقدمات ومقومات أساسية كثيرة لا بد من توافرها لإقامة مجتمع المعرفة.

ولما كانت المملكة تعيش منذ فترة في عصر المعلوماتية وتطبق تقنياته وتأخذ بآلياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تنشد التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة. ويتطلب ذلك منا أن نستوعب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي أولاً، وأن ندرك جيداً المضمون الحقيقي للتحولات السريعة التي تحدث في العالم حولنا، كما يتعين علينا تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تجابهه، والبحث عن وسائل نموه وتطويره بما يواكب المستجدات وبما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة. وعندها يمكن أن نخطط بدقة لإقامة مجتمع المعرفة الذي تكون فيه عملية إنتاج المعرفة - والتي ستكون المعيار الفاصل بين المجتمعات المتخلفة والمجتمعات المتقدمة - هي الشغل الشاغل للمسؤولين ولجميع المؤسسات العلمية والفكرية والثقافية المعنية بإعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته الموفقة - بإذن الله - نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

وفي هذا المجال . . حرصت جامعة الملك عبدالعزيز على المساهمة في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا، فكان أن أعد معهد البحوث والاستشارات ثم مركز الإنتاج الإعلامي في الجامعة سلسلة من الدراسات العلمية لبيان المدلولات الصحيحة للمفاهيم الجديدة والآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة وأفرزتها ظاهرة العولمة، لتكون عوناً لنا ودليلاً هادياً

نسترشد به في التخطيط على بصيرة لتحقيق التحول المنشود لإقامة مجتمع معلومات عربي في بلادنا.

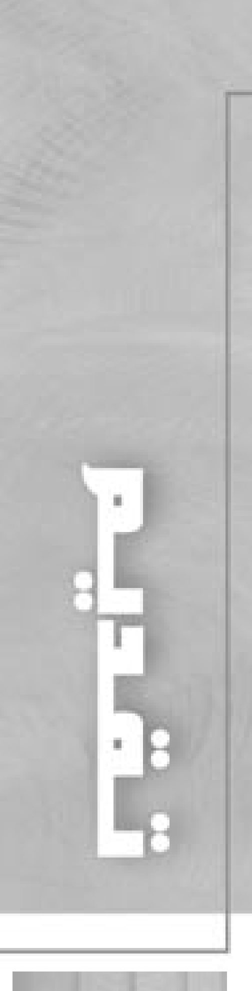
إن سلسلة «نحو مجتمع المعرفة» تعتبر إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي يتسم بها البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز، كما أنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وتجاوبها مع المتطلبات الآنية للمجتمع، وتمثل إسهاماً جديداً منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضرورات عصر المعرفة.

أسأل الله التوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا ومجتمعنا

مدير الجامعة

أ.د. أسامة بن صادق طيب







هذه السلسلة ...

شهد القرن العشرون تطويراً خطيراً لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي الذي لم يعد يعتمد على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء على نحو ما كان يحدث في القرن التاسع عشر، وأصبح هذا التقدم يعتمد على برامج بحثية تتبناها الحكومات وتفتح مجالات لمشاركة الأفراد والمؤسسات فيها.

وقد نجحت الولايات المتحدة في أن تحول قدرتها الاقتصادية من الاعتماد على الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي، وذلك بإحداث تخصصات تعتمد على التقدم التكنولوجي في عدة مجالات، فأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نمواً على مستوى العالم. كما أن أسرع الصادرات الصناعية نمواً هي التي يرتفع فيها المكون التكنولوجي.

ولقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة، وخصوصاً المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولمة إلى إسقاط حواجز المسافات والزمان. وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية، وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة، أو خدمة، أو هيكلة، أو طريقة إنتاج، وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي.

وتتميز تقنيات عصر المعلومات بعدة سمات، فهي عابرة للثقافات، وتختصر الزمان والمكان، وتعتمد على الوسائط اللا شخصية، وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية وضاقت في هذا العصر المسافة بين ظهور المعرفية العلمية الجديدة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع، كما أنها تعتمد على التعليم الذاتي والمستمر طوال الحياة، وبذلك يتعين على جامعاتنا أن تضطلع بأدوار جديدة لأن

السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً حتى للدول المتقدمة نفسها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات.

إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري، التي اصطلح على تسميتها بالعولمة، قد فرضت علينا تحديات عديدة، يتعين علينا التعرف عليها أولاً، ثم التعامل معها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب مواجهة هذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.

وقد صاحب هذه التحولات المتلاحقة ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة، مما يستوجب منا الوقوف على المضمون الحقيقي لهذه التحولات، وأن ندرك ونستشرف أعباءها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته نحو النهضة والتقدم والنماء. فكان أن بادرت جامعة الملك عبدالعزيز بإصدار سلسلة (نحو مجتمع المعرفة)، فنشرت العديد من الإصدارات التي تعرف القارئ العربي بالمفاهيم والمصطلحات والآليات المستحدثة، مثل: حاضنات الأعمال، والتنمية المستدامة، والعمل عن بعد، والحكومة الإلكترونية، وجامعات البحث، والجامعات الإلكترونية، والتعليم عن بعد، والمنظمات الأهلية والمبادرات التطوعية، والتخطيط العمراني الاستراتيجي إلى غير ذلك من الآليات المستحدثة والتنظيمات المؤسسية التي راجت في العقود الأخيرة، والتعريف بكيفية الاستفادة منها في حل مشكلاتنا التنموية والاجتماعية. وبذلك ساهمت هذه السلسلة من الإصدارات في إرساء القواعد العلمية لتأسيس مجتمع المعرفة في المملكة.

وهنا يبرز الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الحالية بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد باستغلال هذه الآليات الجديدة والتنظيمات المؤسسية المستحدثة التي بدأ تنفيذها جزئياً في المملكة، مما يؤكد حاجتنا الماسة إلى الاعتماد على الدراسات الاستراتيجية في مسعانا الحثيث للنهوض بمجتمعنا وتنميته وتطويره.

واستمراراً لتفاعل الجامعة مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، واستثماراً للنجاحات المتميزة التي أحرزها التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، فقد أنشأت إدارة الجامعة مركز الدراسات الاستراتيجية.

ومن أبرز مهامه دراسة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتعليمية ذات الصلة بالمجتمع السعودي والتي لها بعد استراتيجي، وإجراء الدراسات وتنظيم الفعاليات اللازمة للارتقاء ببرامج التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، ولتحقيق مضامين التنمية المستدامة واقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية كالبطالة والعنوسة، والمشكلات الأمنية كالتطرف والانحراف، إضافة إلى إجراء البحوث ونشر الأوراق العلمية المتعلقة بجامعات البحث ومجتمع المعرفة، وسبل تعزيز مكانة الجامعة على المستوى العالمي.

ومن الواضح أن الدراسات والأبحاث والأوراق العلمية التي صدرت ضمن سلسلة نحو مجتمع المعرفة تدخل في صميم عمل واختصاصات مركز الدراسات الاستراتيجية الجديد، فكان من الطبيعي أن تنتقل إلى المركز مسؤولية هذه السلسلة من الإصدارات العلمية، تجنباً للازدواجية من ناحية، وتوسعة لنطاق وآفاق الأبحاث والدراسات التي تصدرها السلسلة، ولمواصلة رسالة سلسلة نحو مجتمع المعرفة في نشر الثقافة العلمية والوعي التخطيطي في المجتمع، وتقديم علم ينتفع به المجتمع السعودي بكل مؤسساته وكافة مستوياته، وكل مجتمع عربي ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة.

ولله الحمد في الأولى والآخرة ..

مدير مركز الدراسات الاستراتيجية

أ.د. عصام بن يحيى الفيلالي

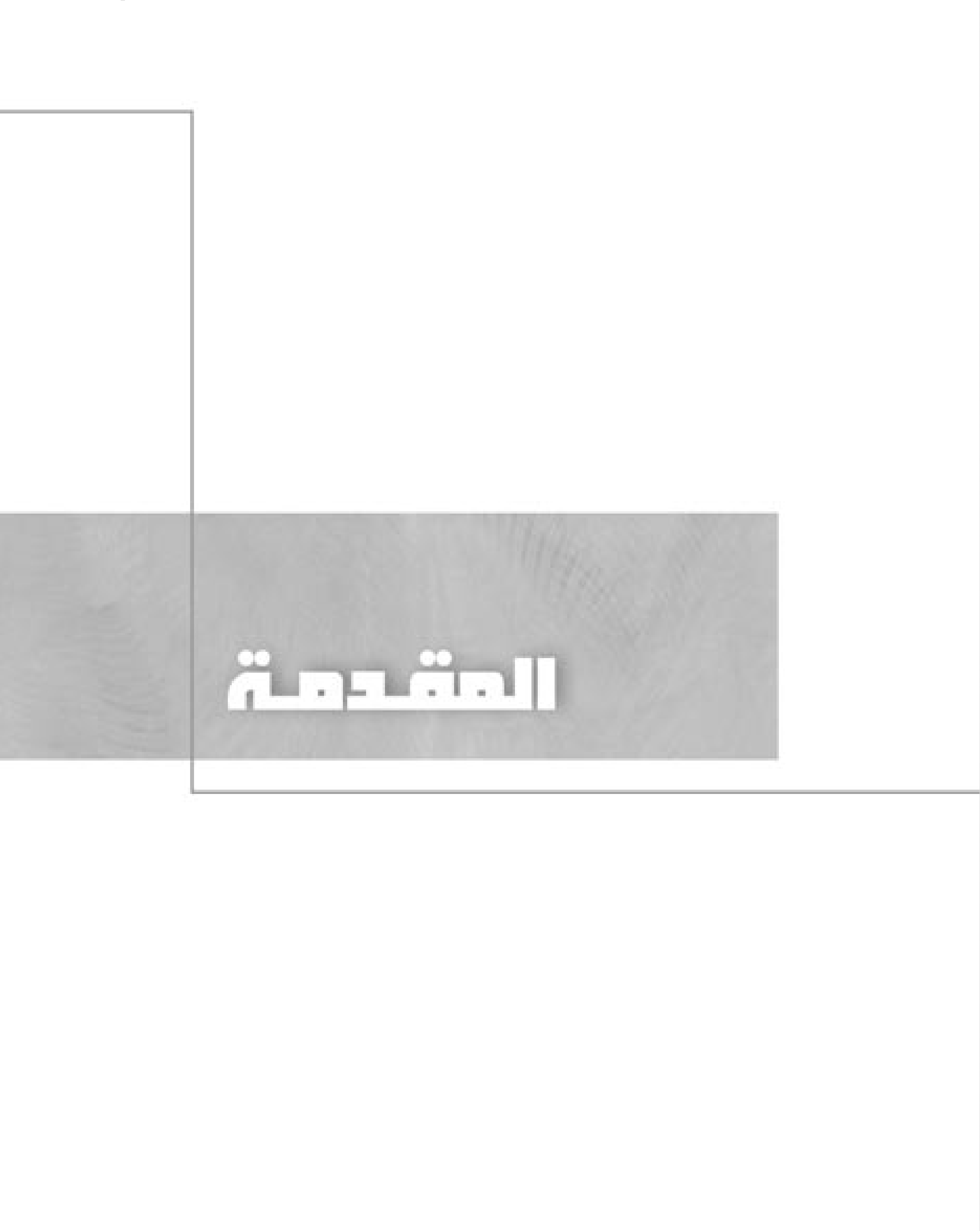


المحتويات

الجـــــداول	رقم الصفحة

الأشكـــــال	رقم الصفحة




المقدمة



لا تضع غالبية الدول خطة استراتيجية عامة أو مركزية للدولة، وإن رسمت سياسة عامة تعبر عن توجهاتها ورسالتها وغاياتها، وربما تترجمها في صورة خطط عامة طويلة الأجل؛ ولكنها تشجع الوزارات والوكالات المختلفة والحكومات المحلية على وضع خطط استراتيجية خاصة بها. وتقوم لجنة مركزية بتنسيق تلك الخطط لتتماشى مع السياسة العامة؛ بالمقابل فهناك حكومة تفضل التخطيط الاستراتيجي المركزي.

في الواقع أن هناك خلافاً في وجهات النظر بين التخطيط الاستراتيجي المركزي، على المستوى العام أو اللامركزي على مستوى الوزارات والأقسام والوحدات التي تكون المنظومة العامة للدولة. وقد أجريت بحوث عديدة حول الخطط الاستراتيجية العامة ولكنه لا توجد بيانات وافية عن الجهود على مستوى الأقسام أو الوحدات. فبينما يرى البعض أن عدم وجود تنسيق مركزي في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل ربما ينتج مخططات استراتيجية لا تؤدي الفائدة القصوى المرجوة منها؛ يرى البعض الآخر أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات يتيح الفرصة لكل قسم لتحديد الأولويات التي تتلاءم معه والبحث عن حلول فعالة لما يواجهه من تحديات والتعرف على سبل ناجحة للتوصل إلى أهدافه. فكل وحدة لها همومها التي يجب أن تركز عليها، وغاياتها التي تسعى إلى التوصل إليها؛ وإن تداخلت المصالح. كما أن أصحاب المصالح يختلفون من وحدة إلى أخرى. وفي النهاية فمن المفترض أن كل جهود التخطيط وتنفيذ الخطط تتم بيسر، من خلال التنسيق بين الوحدات المختلفة، وبالتالي سريان الإنجازات تصاعدياً من خلال بنيان المنظمة إلى الإدارة العليا.

وقد نجمت دراسة هذه الإشكالية عن وجود بعض الجوانب التي توحي بالتشابه بين التخطيط الإستراتيجي على كلا المستويين العام والجزأ؛ غير أن هناك تباين قائم فيما يتعلق بالمستويات المدركة من الوهلة الأولى؛ على سبيل المثال: مستوى الخلاف والتعاون، ومستوى الابتكار وتخويل السلطة، ومستوى دعم جهود التخطيط، ودرجة التغيير الناجم عن التخطيط الاستراتيجي[1].

ورغم اتجاه بعض الدول إلى التخطيط الاستراتيجي الجزأ فإن التخطيط للحكومة الإلكترونية يتم على مستوى الدولة لأنه لا يخاطب خصائص فروع الحكومة وإنما

يخاطب قضية موحدة وهي التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني، بينما التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة تخطيط شامل، لذا فهو يجري على مستوى الحكومة كلها.

كما أن غالبية الانتقادات المتكررة الموجهة إلى جهود الإصلاح في النظام الحكومي، من إعادة التصميم وإعادة الابتكار وتحسين جودة العمليات ناجمة من معدلات النجاح المتدنية بصورة مزعجة[٢]. وفي الواقع أن عدم وجود دعم من الإدارة العليا والوسطى هو المسؤول عن بعض فشل تلك الجهود، إلا أن عاملاً آخر يسبب الفشل في كثير من الأحوال هو غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل سواء بالنسبة لتفعيل جهود إعادة الابتكار أو بخصوص المنظمة ككل.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد حصيلة مرغوبة لأنشطة طويلة المدى، مع تحديد سلسلة من الأنشطة التي تحقق تلك النتيجة المرغوبة بناء على تحليلات لموارد المنظمة ومناخها. ورغم أن الاستراتيجيات العسكرية تعود إلى قرون عديدة مضت فإن مؤسسات الأعمال لم تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي حتى أقل من نصف قرن مضى، أما تطبيقاتها على أنشطة الحكومة المدنية فلم تظهر إلا حديثاً.

وأسهل ظروف للقيام بالتخطيط الاستراتيجي هي توفر مناخ مستقر، حيث يمكن التكهن بما سيجري في المستقبل بدرجة متناهية في الدقة؛ غير أن الحاجة الماسة للتخطيط لا تتجلى إلا في فترات المحن والشدائد. وهناك من يشبه المخطط بالبحار[٣]؛ حيث يمكن للقبطان الملاحة في البحار الهادئة والنسمات الرقيقة بتوجيه السفينة وربط عجلة القيادة والنعاس الهادئ؛ أما في البحار الهائجة فعلى القبطان موالاة الحذر بمواصلة تحديد موقعه وتعديل مسار السفينة ليصل إلى قبلته في بر الأمان. ووضوح إدراك القبلة والاستراتيجيات اللازمة للتوجه إليها مهم بالنسبة للحكومة كما هو ضروري بالنسبة للقبطان.

بالنسبة لمنظمات الحكومة التقليدية، تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على كاهل الإدارة العليا وحدها. ولما كانت صلاحية اتخاذ القرارات من اختصاص المدراء وحدهم فلا يوجد أحد غيرهم بحاجة لمعرفة أي شيء عن الخطة.

بالمقابل، فإن المنظمات الحديثة خاصة تلك التي توظف "عمالة معرفة" فإنها تميل إلى إشراك شريحة كبرى من موظفيها في تحضير الخطة الاستراتيجية، حتى تتمكن من جمع المعرفة على جميع المستويات ومن كل مجالات المنظمة. وبإشراك العديد من الناس الذين تهمهم مصالح المنظمة أو الذين تمس المنظمة حياتهم بصورة أو أخرى، يمكن للإدارة أن تحصل على دعم واسع للخطة وتشيع فهما واسع النطاق لأغراض وغايات المنظمة ووحداتها.

وبالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي فهناك العديد من النماذج التي يمكن تبنيها أو تطويعها وفق الحاجة ووفق قدرات وميول المخططين. وعموماً فإن المرونة في التطبيق عامل مهم؛ لأن الأسلوب العسكري القائم على: "استعد، صوب، أطلق الرصاص" منهج غير عملي في التخطيط الاستراتيجي؛ خاصة إذا أجريت عملية التخطيط بشراكة فريق.

ومن بين نماذج التخطيط نموذج بسيط لكنه يحتوي على خطوات متوالية، يلزم القيام بها بالترتيب[٢]؛ وهي موضحة بصورة أسئلة مطروحة على العاملين في المصلحة الحكومية التي هي بصدد وضع خطة استراتيجية:

- الرسالة: ما هي الأنشطة الرئيسة للمصلحة التي نوجد بقصد القيام بتوفيرها؟ ومن هم الذين تقدم لهم الخدمات؟ وما هو المطلوب أن نعمله من أجلهم؟
- الرؤية: ما هي طبيعة العالم الذي سنعيش فيه بعد عشر سنوات من الآن؟ ما هو المركز الذي سنشغله في ذلك العالم بعد عشر سنوات من الآن؟ على سبيل المثال: هل نريد أن نكون بمثابة السيارة الشعبية (فولكسواجون) أو السيارة الفاخرة (رولزرويس) بالنسبة للصناعة التي نعمل فيها؟
- عوامل النجاح الهامة: ما هي المفاتيح الرئيسة المحدودة اللازمة لتحقيق رؤيتنا؟ أي الأمور التي لو تملكنا ناصيتها لم يعد يهم ما نفتقده، أما إذا لم نكن نمتلكها فلا يغني ما نمتلك دونها.
- تقدير الوضع الحاضر: ما هو وضعنا الراهن بالنسبة لكل واحد من عوامل النجاح الهامة؟ كيف تؤثر وكيف ستؤثر البيئة الخارجية على قدرتنا على النجاح؟

- الأهداف الاستراتيجية: مع درايتنا بما نحتاجه لتحقيق النجاح، وما نمتلكه اليوم من قدرات، ما هي الغايات التي يجب الوصول إليها لتجاوز الفجوات الحرجة التي قد تعترضنا؟
- التكتيكات: ما هي أفضل الطرق للتوصل إلى الغايات الهامة مع وفرة الموارد المتاحة حالياً وفي ظل البيئة القائمة؟ هل تذكرنا مشاعر الناس في خططنا للتغيير؟
- خطط العمل: من الذي سيقوم بتنفيذ التكتيكات المخطط لها؟ ومتى؟ وما هي الموارد التي يجب أن تتوفر؟ ومن الضروري ألا ننسى التداول مع مشاعر الناس الذين قد تحاصرهم تداعيات التغيير؟ كيف نقيس تقدمنا نحو الغايات؟ هل سندرك وقت وصولنا إلى نهاية المطاف التي سعينا إليه؟

بالنسبة لصياغة الرسالة، فإنها بمثابة تذكرة لأهدافنا الأساسية، فإذا لم تكن دقيقة فإننا سنصوب سلاحنا إلى المرمى الخاطئ. وعلى صيغة الرسالة أن تفصح عن كيفية خدمة احتياجات عملائنا وليس عما نريده من العميل. فإذا ما قرر مصنع سيارات أمريكي أن عمله هو صناعة المال، وليس صناعة السيارات، فإن ذلك بداية للمشاكل. وعلى صيغة الرسالة ألا تركز على حدود متناهية الضيق فإذا كان منتجك؛ على سبيل المثال هو المفحم أو الخلاط أو الكاربوراتير (Carburetor) فلن ترى تقنية "ضخ الوقود" (Fuel Injection) عندما يشيع استخدامها؛ لهذا يلزم التفكير في العملاء والنتيجة وليس في التقنية التي تستخدم في الوقت الحاضر للوصول إلى النتيجة. ومن أمثلة صيغ الرسائل: "جعل العالم آمن للديمقراطية"، "وضع رجل على القمر بنهاية العقد"، "أرض يجري فيها اللبن والعسل"، "بناء سفن ضخمة"، .. إلخ.

يلي صياغة الرسالة تحديد ملامح الرؤية التي تمثل تطلعات المنظمة، والتي يجب أن تشكل حافزاً وتحدياً لأعضاء المنظمة. من بين الأمثلة لرؤى جيدة الصياغة صيغ مقتضبة تعلق بالذاكرة، ربما صاحب الصيغة توضيح لكن الصيغة نفسها ليست مسهبة.

ولعل أول خطوة لإيجاد رؤية للمستقبل هي وضع فرضيات محددة وواضحة عن البيئة المستقبلية، وهذا يتطلب فناً رفيعاً من الاستقبال (Futuring) أو التمعن في المستقبل، وهذا مقترح لا يخلو من المخاطرة؛ حيث أن الاستقبال من نوعين كمي وكيفي، أما الاستقبال الكمي (Quantitative Futuring) فهو فهم المستقبل الذي يتتبعه الفرد

أو المنظمة عن طريق التنبؤ. أما الاستقبال الكيفي (Qualitative Futuring) فتخطيط السيناريوهات لبدائل المستقبل المحتملة بالنسبة للقدرات لتنفيذ استراتيجية المؤسسة. على سبيل المثال: على من يذكر الحديث الشائع عن مجتمع الرفاهية أن يستشعر ما لمسه من راحة ورفاهية مؤخراً ليقرر إذا كان ذلك رؤية مستقبلية أم لا. ولما كانت الخطة قائمة على افتراضية فإن على الخطة أن تتغير إذا ثبت عدم سريان الفرضية. ولهذا يلزم مواصلة اختبار صلاحية الفرضيات على فترات متعاقبة حتى يمكن اتخاذ قرار بشأن إعادة تقييم الخطة. أما الجزء الثاني من وضع صورة للمنظمة المثالية التي تتلاءم مع المستقبل المفترض، فتحتاج إلى عملية بناء تصور للرؤية وهذا يتضمن نظرة عامة غير أنانية لخدمات الناس. فالمشاكل تتولد عندما يكون لدى مختلف أعضاء فريق التخطيط رؤى متباينة، ويكتشفون أن كلا منهم يعمل بأهداف متضاربة عبر السنين. لهذا يلزم حل مواضع الخلاف قبل وضع الخطة الاستراتيجية[٢].

وأول الخطوات تجاه تحقيق الرؤية هو تحديد العوامل الرئيسة اللازمة للنجاح، وكثرة عدد تلك العوامل ليس بالضرورة مؤشراً للنجاح. لهذا فإن تركيز الجهود على تحديد مجموعة عوامل كمقياس للنجاح أمر هام في وضع خطة استراتيجية ذات قيمة[٢].

والتخطيط الاستراتيجي الشامل للدولة أو لأي من مكوناتها، أو لأي منظمة تجارية أو صناعية، أو لمؤسسة تعليمية أو خيرية، أو لجهة سياسية هو عملية تقوم بها أي منظمة لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهاتها، واتخاذ قرارات لتخصيص الموارد لتنفيذ تلك الاستراتيجية من رأس مال أو ميزانية وموارد بشرية.

هناك العديد من طرق تحليل الأعمال التي يمكن أن توظف في عملية التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك تحليل جوانب القوى، وعوامل الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات أو المخاطر الماثلة (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)، أو التحليل الرباعي، أو طريقة "تحليل سوات" (SWOT) القائمة على تحليل العوامل الأربعة[٣-١١]. وطريقة "سوات"؛ هي أسلوب للتخطيط الاستراتيجي يستخدم في تقييم العوامل المحيطة بالمشاريع أو مخاطرات الأعمال وتتضمن تحديد هدف العمل أو المشروع مع التعرف على العوامل المفضلة أو غير المفضلة لتحقيق الأهداف.

وعند الشروع في تفصيلات التخطيط الاستراتيجي، على فريق التخطيط أن يشكل فريقاً من المعنيين من ذوي الدراية بشؤون المنظمة، صغرت أم كبرت، لتقييم العوامل الحساسة التي تؤثر على عملية التخطيط ونتائجها. ذلك الفريق يتكون من مجموعات تجمع البيانات وتقرر مواطن القوة والضعف في المنظمة المتعلقة بكل من تلك العوامل، إلى جانب تقييم الفرص والمخاطرات الماثلة خارج المنظمة. هذه هي عملية "سوات" التقليدية، التي تتطلب بيانات وإجراء تحليلات. وبالطبع هناك ميول لدى الكثير من فرق التخطيط إلى القيام بإجراءات صورية والانتهاء من تلك المهمة في وقت قصير من خلال ما في أدمغتهم من معلومات سطحية؛ إلا أن المهمة تقتضي ما هو أكبر من معالجة عابرة. ولهذا فيجب عند تكوين فريق تحليلات "سوات"، عدم الاقتصار على أصحاب الدراية بالشؤون الفنية فحسب بل يجب إشراك العاملين في مجال الموارد البشرية أيضاً[٢].

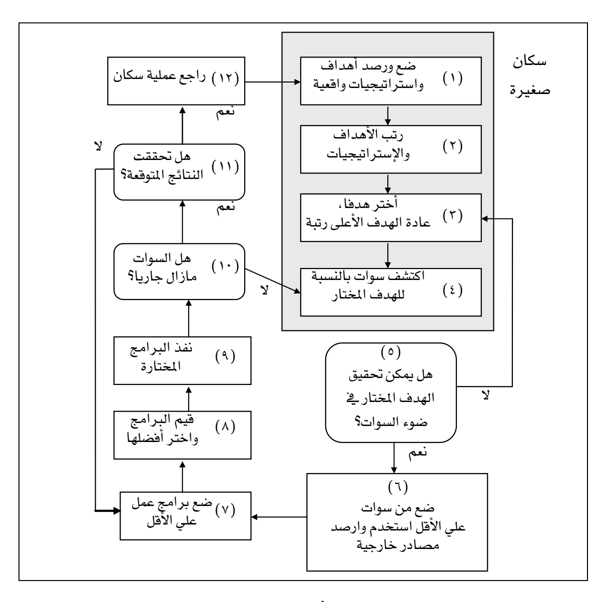
كذلك يمكن استخدام طريقة التحليل السياسية الاقتصادية الاجتماعية والتقنية (Political, Economic, Social, and Technological Analysis) أو تحليل عناصر البيئة الخارجية والمحيطة، والتي يمكن تسميتها "بست" (PEST)[١١-١٢]، حيث تضع إطاراً لعوامل البيئة الكلية (Macro-environmental) التي تستخدم في مسح عناصر البيئة (Environmental Scanning)، حيث أنها تختص بتحليل البيئة الخارجية والمحيطة في خضم الإدارة الاستراتيجية[١٢]؛ وهي جزء من التحليل الخارجي عند إجراء التحليل الاستراتيجي أو القيام ببحوث السوق، لكونها تعطي نظرة عامة على عوامل البيئة الكلية المختلفة التي على المنظمة أخذها في الاعتبار، وهي آلية استراتيجية نافعة في فهم وضع المنظمة الجاري واتجاه أحوالها ومدى التوقعات المتصلة بها.

وبالاهتمام المتزايد حديثاً بعوامل البيئة الطبيعية والتغيرات الطارئة عليها من النشاط الصناعي تولد اهتمام كبير بالعمل الأخضر (Green Business) من صناعة خضراء إلى منتجات خضراء إلى بنايات خضراء مما شجع استخدام طريقة مستحدثة من طريقة "بست" للتحليل، وهي طريقة "ستير" (STEER) للتحليل التي تأخذ في

الاعتبار البيئيات (Ecological) والتنظيمية (Regulatory) إلى جانب العوامل الاجتماعية-الثقافية والتقنية والاقتصاد.

وتحليل "بست" هو تحليل خارجي يستخدم أحياناً في جمع أولي لفحص البيئة المحيطة ومدى تأثيرها على جميع المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة؛ كما يستخدم مع التحليل الرباعي أو "سوات"، حيث أن من الممكن دمج نتائج تحليل "بست" في الجزء الثاني الخارجي من تحليل "سوات"، وهو الفرص و التهديدات[١١].

وفي حالة استخدام "سوات" يلزم تحديد النهاية المرغوبة أو الهدف أو الغاية من عملية التخطيط، وإلا فإن نتائج التحليل قد لا يصبح لها قيمة. ومن الممكن دمج عملية "سوات" للتحليل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، ومثال لآلية تخطيط استراتيجي يحتوي على تحليل "سوات" يدفعه هدف، هو استخدام طريقة التحليل الاستراتيجي المبدع (Strategic Creative Analysis) أو تحليل سكان (SCAN)؛ الموضح في شكل (١).



شكل (١). أسلوب تحليل سكان.

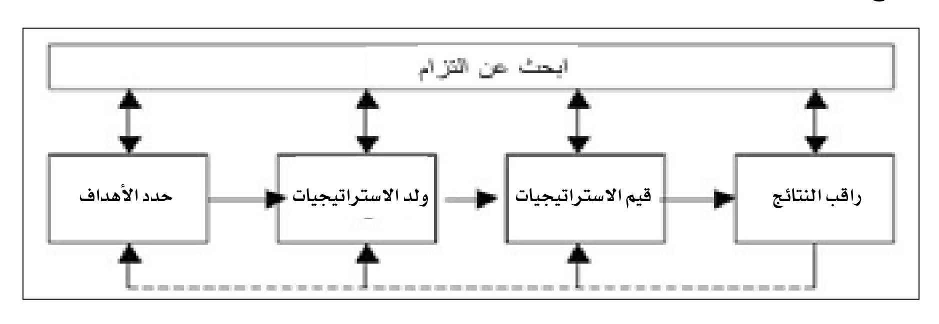
إن التعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات "سوات" أمر ضروري للغاية لأن الخطوات المتعقبة على ذلك في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف التي يتم اختيارها يمكن أن تستنبط من "سوات". غير أن على متخذي القرار تقرير ما إذا

كان من الممكن تحقيق الأهداف التي اختاروها أم لا ؛ فإذا لم يكن من الممكن تحقيقها فعليهم اختيار أهداف بديلة. بالمقابل، إذا كان فيما يبدو أن الهدف ممكن التحقيق، فإن من الممكن استخدام "سوات" في توليد الاستراتيجيات الممكنة بالإجابة على الأسئلة الأربعة التالية، عدة مرات:

- كيف يمكن توظيف كل نقطة قوة والاعتماد عليها؟
- كيف يمكن تحسين كل نقطة ضعف؟
- كيف يمكن استغلال كل فرصة والانتفاع منها؟
- كيف يمكن التغلب على كل تهديد؟

كما يمكن استخدام "سوات" في عملية مضاهاة وتحويل، بمعنى مضاهاة عوامل القوة مع الفرص وتحويل نقاط الضعف أو التهديدات إلى نقاط قوة أو فرص؛ فإذا لم يمكن لزم البحث عن سبل للتقليل منها أو تفاديها.

هناك من يرى أن طريقة "سوات" للتحليل قد تحد من الاستراتيجيات التي يمكن توليدها وتقييمها، حيث أن كثيراً ممن يستخدمون "سوات" يمكن أن يظنوا أنهم قد أبلوا بلاءً حسناً في التخطيط ويهملون أشياء منطقية مثل تعريف أهداف أو حسابات العائد على الاستثمارات لاستراتيجيات بديلة[٣]. بل إن البعض يرى أن نتائج تحليل "سوات" قد تسيء إلى أداء المنظمة[٤-٥]؛ ومن هذا المنطلق اقترح بعض من يؤمنون بالتخطيط الأكثر التزاماً طريقة مغايرة تتضمن الخمس خطوات[٦-٩]، الموضحة في شكل (٢). غير أن ذلك النقد يقتصر على استخدام "سوات" مع تجاهل وضع الأهداف.



شكل (٢). أسلوب بديل لسوات.

وفي الواقع أن طريقة تحليل "سوات "هي واحدة من سبل التبويب للعوامل المؤثرة على الاستراتيجية، ولذا فإن لها نواحي ضعف وقوة؛ فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسات وضع قوائم بدلاً من التفكير في كيفية تحقيق الأهداف، كما يمكن عرض القوائم دون وضوح للأولويات حيث يمكن للفرص الضعيفة أن تظهر وكأنها توازن التهديدات القوية. ومن الحكمة أن لا يحذف أي مدخل في "سوات" بسرعة، حيث أن أهمية كل مدخل يمكن أن تتضح مما يتولد من استراتيجيات، وبهذا فإن أي عنصر "سوات" يولد استراتيجية قيمة فهو مهم، كما أن أي عنصر لا يؤدي إلى استراتيجية فهو غير هام.

والهدف من تحليل سوات هو التعرف على العوامل الداخلية والخارجية الهامة لتحقيق الأهداف، حيث تقوم عملية التحليل بجمع أجزاء رئيسة من المعلومات وفق صنفين:

العوامل الداخلية: عوامل القوة ومواقع الضعف الداخلية في المنظمة؛ حيث يمكن استخدام نموذج تحليل "بريمو-إف" (PRIMO-F)؛ شكل (٣)، لتحديد العوامل الداخلية، و"بريمو-إف" اختصار لكلمات أفراد (People)، وموارد (Resources)، وابتكار وأفكار (Innovation)، وعلاقات عامة أو تسويق (Marketing)، وعمليات (Operations)، ثم تمويل (Finance)[١٣]. هذا مع ملاحظة أن ما قد يشكل عامل ضعف بالنسبة لهدف ما قد يكون عامل قوة بالنسبة لهدف آخر.

العوامل الخارجية: الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية، باستخدام طريقة "بست" أو "بستل" في التعرف على تلك العوامل، التي تتضمن التغيرات الثقافية والاجتماعية، واللوائح، والتغييرات التقنية، والأمور الاقتصادية الكلية، حيث تقدم النتائج على شكل مصفوفة.

وبالنسبة لتخطيط المؤسسات، فإن "سوات" تستخدم كأساس لتحليل الأحوال القائمة والعوامل البيئية، للقيام بعملية دقيقة ورتيبة في التخطيط، تتضمن[١٠]:

- وضع الأهداف أو الغايات: تعريف ما ستقوم به الدولة أو المؤسسة.
- مسح البيئة: تقييم داخلي للمؤسسة، حيث يتضمن ذلك تقييم الحالة القائمة إلى جانب وضع ملف للخدمات والمنتجات وتحليل الدورة الحيوية لها.

- تحليل الاستراتيجيات القائمة: يجب أن يتضمن أهمية نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية، وقد يشمل عملية "تحليل الفجوة" (Gap Analysis) التي تأخذ في الاعتبار عوامل البيئة، والتي تتضمن الإجابة على سؤالين: أين نحن؟ وأين نريد أن نكون؟
- تعريف القضايا الاستراتيجية: العوامل الرئيسة في وضع خطة الحكومة أو المؤسسة والتي على المنظمة دراستها.
- وضع أو تعديل الاستراتيجيات: قد تؤدي تحليلات القضايا الاستراتيجية إلى تغيير الأهداف.
- وضع عوامل النجاح الضرورية: تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية.
- إعداد خطط العمليات والموارد والمشاريع لتنفيذ الاستراتيجية.
- رقابة النتائج: رصد النتائج بالنسبة للمخططات، والقيام بعمليات تصحيح قد تتضمن تعديل الغايات والاستراتيجيات.



شكل (٣). نموذج بريمو-إف.

وفي الواقع أن عملية "سوات" تساعد فريق التخطيط على وضع استراتيجيات لسد الفجوات بين ما يتمثل اليوم وما يخبئه المستقبل لاستيفاء عوامل النجاح الرئيسة. وحتى في وجود كمية لا حد لها من الموارد فإن غالبية فرق التخطيط قادرة على تقديم قائمة من الاستراتيجيات التي لا حصر لها. وهذا يجاوز الصواب. فوفق "نظرية باريتو" (Pareto Principle)[١٤]-

[١٩]، إن فن اختيار استراتيجيات هو القدرة على تمييز القليل الهام من الكثير التافه. وبهذا على فريق التخطيط صياغة كل من الاستراتيجيات القليلة في هدف استراتيجي محدد يمكن قياسه. وكلمة الهدف تشير إلى نقطة محددة في الزمان والمكان يمكن قياسها.

وعلى الأهداف الاستراتيجية أن تكون طويلة المدى مقارنة بأفق التخطيط نفسه، كما لا يجوز أن تتغير الأهداف في حدود ذلك الأفق، إلا إذا ثبت عدم صحة الفروض التي بنيت عليها الأهداف. ومن المهم هنا أيضا تطبيق "نظرية باريتو"، حيث أن الخروج بعدة آلاف هدف إستراتيجي سيخفف من جهود تحقيق القليل من الأهداف الهامة.

إن التخطيط التكتيكي يجاوب على أسئلة كيفية العمل التي تثيرها التساؤلات عن ماهية العمل في الأهداف الاستراتيجية. والتكتيكات أقصر في المدى وأكثر تحديدا كما أنها معرضة للتغيير إذا لم تؤدي ما خطط له، أو إذا قوبلت بصعوبة في التنفيذ. كما أن كل هدف استراتيجي يتطلب عدة فعاليات تكتيكية منسقة. وعادة ما تفوض فرق التخطيط كل تكتيك إلى واحدة أو اثنين من وحدات المنظمة التي تتولى مسؤوليات محددة في مجال ذلك التكتيك. واليابانيون يستخدمون أسلوب "هوشين كانري" (Hoshin Kanri) أو "التقط الكرة"[٢٠]، للدلالة على تقاذف الخطة بين فريق المخططين ووحدات النظام للمساهمة في تحقيق هدف استراتيجي. وغاية هذه العملية هو تنسيق الجهود في إفساح المجال لكل وحدة باستخدام مالديها من ملكة الابتكار والمعرفة المهنية. ومن فترة إلى أخرى على فريق التخطيط تقييم التقدم في كل تكتيك، وتغيير الخطة لو لم تتقدم الأمور وفق التوقعات.

وتختلف الاستراتيجية عن التكتيك من عدة أوجه:

- الاستراتيجية مبادرة والتكتيك رد فعل.
- الاستراتيجية عملية داخلية بالنسبة لمصدرها والمؤسسة لها مطلق التحكم في تنفيذها.
- يمكن تطبيق الاستراتيجية مرة واحد فحسب بعد ذلك فإن العملية هي تنفيذ دون وجود عنصر هام غائب.
- نتيجة العملية الاستراتيجية خطة استراتيجية تستخدم في التوجيه إلى تحديد الخطط العملية والفرعية بما في ذلك التقنية والتسويق.. إلخ.

- والتخطيط الاستراتيجي هو النظر البعيد المدى في مستقبل المنظمة ومنهاجها الممتد من الحاضر إلى المدى البعيد. وكل الخطط الاستراتيجية تتعامل مع الثلاثة أسئلة التالية على الأقل:
- ماذا نعمل؟
- لصالح من نقوم بالعمل الذي نؤديه؟
- كيف نتميز؟ أو كيف نتلافى المنافسة؟

وفي كثير من المنظمات تشكل الخطة الاستراتيجية منهاجاً يتبع في العام القادم أو ما أبعد من ذلك، أي في ٣-٥ أعوام التالية، وإن امتدت أنظار البعض الآخرين إلى ٢٠ عاماً أو أبعد.

ولكي تضع المؤسسة خطة استراتيجية، عليها أن تحدد:

- إلى أين ستؤدي بها مسيرتها؟
- ما هو الوضع الآن؟
- إلى أي هدف تريد أن تتوجه؟
- كيف تصل إلى ذلك الهدف؟

كما أن من الممكن استخدام التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحديد وجهة المؤسسة بصورة فعالة، غير أنه في حالة الأعمال التجارية يصعب التنبؤ بتغيرات السوق وبالقضايا التي قد تجد في الأيام القادمة للتخطيط لاستراتيجية المنظمة. وبهذا فإن الابتكار في الاستراتيجية وتعديلها يجب أن يكون جزءًا هاماً من الخطة الاستراتيجية لأي منظمة تحرص على النجاة من الانهيار في مناخ متقلب.

والمرحلة الأخيرة في التخطيط الاستراتيجي تتضمن تفصيلات تنفيذ التكتيكات التي تتكون من جوانب "من؟ وماذا؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف؟" من الخطة إلى جانب تنفيذ خطة قياس التقدم(٢). والقياسات في الحكومة كانت تركز في الغالب على حجم الميزانية وعدد العاملين فيها. تلك المقاييس تركز على ما يدخل المنظمة وكان يحدد أهمية الإدارة ومستوى الدفع لها. أما مقاييس المنتج؛ مثل كمية المعاملات التي يتم إنجازها والاجتماعات التي تعقد، فمن السهل الحصول على بياناتها، حيث أنها تشير إلى درجة انشغال الحكومة ولكنها لا تؤكد النجاح في التوصل إلى أهداف الخطة

الاستراتيجية. وما يهم في المجال البعيد، هو إذا ما كانت تلك الموارد وتلك المنتجات تسبب نتائج إيجابية أم لا؛ بمعنى قياس أداء الحكومة وانجازاتها[٢١]، أو قياس ما تحققه أي منظمة معقولة مما يبرر وجودها.

ولعل المقياس الملائم لكفاءة منظمة حكومية ليس هو استهلاك مواردها أو وزن ما تنتجه من أوراق ولكنه مدى تأثيرها على المجتمع. ومن المؤسف أن من الصعب التعرف على النتائج والتعبير عنها بصورة كمية. وكما هو الحال في التجارب العلمية، فإن عملية القياسات تتضمن سلسلة من الإجراءات: قياس الحالة كمرجعية، والقيام بتغيير الحالة، وقياس نتيجة التغيير ثم حساب النتيجة. هذا النظام الدارج يتطلب إدخال التغييرات واحدة بعد الأخرى حتى يمكن ربط النتيجة بكل سبب على حدة. غير أن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه على الحكومة. لهذا يمكن تطبيق أسلوب جديد هو تصميم التجارب الذي يتيح دراسة عدة متغايرات في نفس الوقت مع تقدير التأثيرات النسبية المتصلة بكل منها؛ إلى جانب التأثيرات الكلية الناجمة عن تلك المتغيرات مجتمعة[٢٢-٢٥].

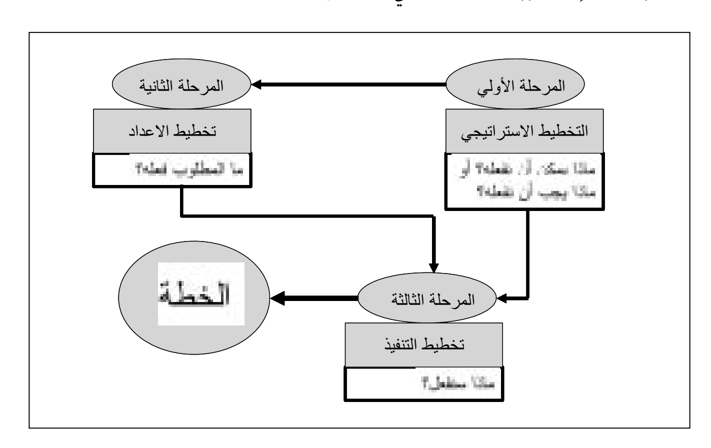
وفي مجال إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM)، هناك عدة آليات تفيد فرق التخطيط؛ فعلى سبيل المثال: يلعب المنسقون دوراً هاماً في عمل فرق التخطيط خاصة خلال جهود المرات الأولى في التخطيط، رغم أن دور منسق التخطيط هو بشكل عام توجيهي ولا يماثل دور منسق الجودة في فرق تحسين الجودة[٢١]. ولقد تبنت كثير من الدول معايير وأوزان نموذج "جائزة مالكولم بالدريدج" (Malcolm Baldrige Award) الأمريكية كإطار لوضع نماذج الجودة الوطنية في كثير من دول العالم كمقاييس لجودة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لما له من علاقة وثيقة بالثقافات الوطنية[٢٦].

وفي المملكة المتحدة تركز الحكومة على ترويج ما تسميه "مهارات الثورة" كمهارات جديدة للاستراتيجية التي تتطلب توجيهاً مركزياً وممارسات وشراكة. غير أن هذه الخطوة عادة ما يصاحبها[٢٧]:

- استحالة الإدارة الجهرية لنظام اجتماعي اقتصادي معقد.
- غلبة الفكرة المحدودة للمهارة
- التمييز الغير مفصلي بين المهارة الأكاديمية والمهارة المهنية.

غير أن التركيز الضيق على المهارات يؤدي إلى اجتهاد ضيق للتعليم الذي يختصر في الإعداد المهني، أي الحصول على القدرات اللازمة للوظيفة والمساهمة في الإنتاج. بالمقابل فإن التركيز على التعلم المطلوب لكي يكون الفرد منتجاً اقتصادياً مع الإشباع الشخصي والاجتماعي يؤدي إلى رؤية تعليمية أوسع تتضمن تنمية المهارة[٢٧].

ثم إن بعض الخطط الاستراتيجية للدولة تتضمن التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية. هذا وقد وضعت الهيئة القومية الأمريكية لتنسيق التجارة الإلكترونية (National Electronic Commerce Coordinating Council) (NECCC) نموذجاً يتضمن خطوات التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية، حيث يقوم المخططون أولاً بتقييم الاستعداد للشروع في تكوين الحكومة الإلكترونية[٢٨]، ثم يضعون خطوة تنفيذية للحكومة الإلكترونية كما في شكل (٤).



شكل (٤). مراحل التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية.

الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية المبنية على تدبير وتعمق في التحليل واستسقاء المعلومات الدقيقة يمكن أن تعود بفوائد جمة، منها تلافي التكاليف والقصد في العمليات الروتينية ورفع مستوى الخدمات. وإطار عملية التخطيط جزء من عملية كاملة تشمل مرحلة الإعداد التي تقود تدريجياً إلى مرحلة التنفيذ. والحكومة الإلكترونية تعتبر قضية قيادية هامة، أما جوانب التحول إليها فقد يصبح أمراً حساساً بالنسبة للمسؤولين عن السياسة الحكومية.

ومما يساعد على تحريك خطة الحكومة الإلكترونية بصورة سلسلة القيام بإنشاء مكتب خاص للمساعدة في تنسيق التخطيط والتنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية. وحتى تنجح خطة الحكومة الإلكترونية يفضل إدارة التعقيدات والأهداف والوقت والمخاطر والتكاليف بأسلوب وضع حجر المباني، حجر بعد حجر في عملية الإنشاء بدلاً من محاولة أداء كل شيء في نفس الوقت، فتنفيذ عدة مشاريع واضحة بصورة جيدة ينتهي بتحقيق رؤية استراتيجية أبعد، ولذلك على المخططين تلافي الطريق المسدود في الإعداد للمستقبل.

كذلك فإن التخطيط الاستراتيجي المركزي للدولة في حالة التنمية المستدامة يلعب دوراً كبيراً في تنسيق جهود الوزارات المختلفة وتكامل جهود المصالح الحكومية المتخصصة. تلك الاستراتيجيات تتطلب مساهمة في التخطيط والتنفيذ حتى يمكن تحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية بصورة متوازنة وشاملة[٢٩]. وقد قامت أكثر من ١٠٠ دولة بوضع خطط استراتيجية للتنمية المستدامة بالاستعانة بخبراء ومحترفين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

كما أن العديد من الدول قد استجابت لتحديات التخطيط الاستراتيجي من أجل التنمية المستدامة بمختلف الوسائل؛ حيث قام بعضها بوضع خطط استراتيجية باستخدام عمليات قائمة أو سابقة مثل استراتيجيات الترشيد الوطنية وخطط عمل لحماية الغابات الوطنية، بينما وضع البعض خطط عمل لحماية البيئة الوطنية بدعم من البنك الدولي[٣٠]. وفي الوقت الحاضر تقوم بعض الدول بإعداد خطط وطنية للتنمية المستدامة، وإن كان بعضها اتجه حديثا إلى تقسيم تلك المخططات لتوجيه الانتباه إلى مخططات واستراتيجيات إقليمية مثل خطط رعاية البيئة لمنطقة أو تنفيذ "أجندة ٢١" محلياً. كما قامت بعض الدول بإعداد "أجندة ٢١" الوطنية وآخرون وضعوا رؤية وطنية للمستقبل تختص بالأجيال القادمة. بالإضافة إلى ذلك فإن الدول التي شاركت في قمة الأرض التزمت بوضع خطة استراتيجية وطنية للمناخ والتنوع البيئي. كذلك هناك مبادرة إطار التنمية المكثفة (CDF) (Comprehensive Development Framework) التي تقدم بها البنك الدولي كفكرة لسبيل مكتمل للتنمية، ومبادرة أخرى هامة قدماً صندوق النقد الدولي (IMF) مع البنك الدولي في عدد من الدول الفقيرة المثقلة بالديون بالتخطيط الاستراتيجي للحد من مستوى الفقر. إلى جانب كل تلك المبادرات فإن كل الدول تقوم بخطط استراتيجية للتنمية، إلى جانب مبادرات أخرى.

انطلاقاً من هذا يقوم الإصدار بعرض النماذج العالمية للتخطيط الاستراتيجي الشامل للدول، وتحديد فوائد ومضار ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل في الدولة، ووضع هيكل لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص.

ومن الممكن تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل للدولة بالإجابة عن عدة أسئلة منها:

- ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي الشامل بالمقارنة بأساليب التخطيط طويل المدى والقصير المدى للدولة؟
- ما هو الدافع للدول في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل؟
- هل تستفيد المملكة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل؟ وما هي الفوائد المرجوة.
- ما هي متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل في المملكة؟
- كيف يمكن أن يتماشى التخطيط الاستراتيجي الشامل مع التخطيط المرحلي المستخدم حالياً في المملكة؟

أما نتائج البحث المتوقعة فتشمل عرض نماذج للتخطيط الاستراتيجي الشامل في الدول المختلفة، وبناء على تلك النماذج يمكن وضع أسس لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية.



التخطيط الاستراتيجي الشامل في الدولة

- خصائص التخطيط الاستراتيجي • عقبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية
- فوائد التخطيط الاستراتيجي • مقارنة التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي



خصائص التخطيط الاستراتيجي

بناء على نتائج دراسة نماذج التخطيط الاستراتيجي الشامل، يمكن حصر الكثير من فوائد ومضار التخطيط الاستراتيجي الشامل في الدولة. وهذا يقتضي الرجوع إلى جذور التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر بالأساس وسيلة إدارة، وكأي من آليات الإدارة فهو يستخدم لغرض واحد ألا وهو مساعدة المنظمة في القيام بعملها على أفضل وجه، بتركيز طاقتها والتأكد من أن أعضائها يعملون من أجل نفس الغايات، وتقييم توجه المنظمة في بيئة تتصف بالتغير وتعديل ذلك التوجه ليساير المتطلبات المتغيرة. وبإيجاز فإن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منتظم لاتخاذ قرارات أساسية والقيام بأعمال تشكل وتوجه هوية منظمة، وما تفعله، ودوافع ما تفعله، مع التركيز على المستقبل(٣١).

وهذا التعريف يوفر العناصر التي يقوم على أساسها معنى وأسس نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي:

- العملية استراتيجية لأنها تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة، سواء كانت تلك الظروف معروفة مسبقاً أم لا، خاصة وأن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيراً ما يفرض عليها الاستجابة إلى أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية. وكون العملية استراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وإدراك ما لدى المنظمة من موارد، ووفقاً لهذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية.
- العملية تخطيطية لكونها تتضمن وضع غايات إرادية؛ بمعنى اختيار مستقبل مرغوب، ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات.
- العملية نظامية لأنها تتطلب نظاماً محدداً ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة. والعملية تتمخض عن سلسلة من الأسئلة تساعد المخططين على اختبار خبرات وفرضيات، وعلى جمع واستخدام معلومات عن الحاضر، وعلى التنبؤ بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستقبل.

- العملية تختص بقرارات وفعاليات أساسية لأن هناك اختيارات يلزم انتقاءها كي يمكن الإجابة على سلسلة الأسئلة التي تتمخض عنها العملية. والخطة في النهاية هي مجموعة من القرارات؛ لا أكثر ولا أقل، عما يجب عمله، والدافع لما يجب عمله، وكيفية ذلك العمل. ولما كان من المستحيل القيام بعمل كل ما يلزم عمله في العالم فإن التخطيط الاستراتيجي يشير إلى بعض قرارات تنظيمية وأفعال هي أكثر أهمية مما سواها، وغالبية الاستراتيجية تكمن في اتخاذ قرارات صعبة عما هو أكثر أهمية لإنجاز ما يمكن معه نجاح المنظمة.

وعموماً، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي معقدة وتتضمن تحديات قد يكون من الصعب السيطرة عليها عملياً. ومع كونها تختص باتخاذ قرارات أساسية والقيام بتنفيذ تلك القرارات إلا أنها ليست محاولة لاتخاذ قرارات مستقبلية[٣٢]. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي توقع البيئة في المستقبل لكن القرارات تتخذ في الحاضر؛ بمعنى أن على المنظمة أن تحتفظ بموقعها في ظل التغيرات على مر الوقت، بحيث يمكنها اتخاذ أفضل القرارات في أي وقت، أي أن عليها أن تدير وتخطط استراتيجياً.

كذلك فإن من الممكن تصور التخطيط الاستراتيجي على أنه آلية ولكنه ليس بديلاً عن ممارسة قيادة المنظمة الحكم السليم على الأشياء. وفي النهاية فإن على قادة الحكومة أو المنظمة طرح تساؤلات والإجابة عليها عن القضايا الأكثر أهمية والتي يجب التعامل معها، وكيفية التعامل لها، بمعنى أن آليات التخطيط الاستراتيجي لاتخاذ القرارات لا تدير المنظمة ولا تشغلها ولكن يمكنها دعم مهارات الاستنباط والحكم السليم لمن يديرون المنظمة.

ورغم أن من الممكن وصف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية نظامية إلا أن العملية لا تسير عادة في سلاسة من خطوة إلى أخرى، حيث أنها عملية ابتكاريه، والنظرة الجديدة التي يمكن التوصل إليها اليوم قد تغير من قرار اتخذ بالأمس. وبالضرورة

فإن العملية تندفع قدماً وتتراجع إلى الخلف عدة مرات قبل التوصل إلى مجموعة قرارات نهائية. وعملية التخطيط الاستراتيجي هي من أكفأ طرق التخطيط التي تصلح لرسم خطط المستقبل للدول، لأن التخطيط الاستراتيجي الناجح يحقق:

- يؤدي إلى فعل.
- ينشئ رؤية مشتركة قائمة على قيم.
- عملية شمولية، فيها شراكة حيث يشارك في ملكيتها الرؤساء والمرؤوسين.
- تتقبل رقابة ومحاسبة المجتمع.
- تقوم على بيانات تتميز بالجودة والمصداقية.
- تتطلب انفتاحاً في التعرف على الأحوال الراهنة.
- جزء هام من الإدارة الفعالة.
- تهتم بالعوامل الخارجية والحساسة لبيئة المنظمة.

عقبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الاستراتيجية بعد وضعها خاصة الخطط الشاملة التي تختص بالحكومات، ومن أهم أسباب نهاية مصير الخطط الاستراتيجية للحفظ هي:

- الخطة الاستراتيجية دخيلة: حيث أنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولون بتنفيذها.
- الخطة ليست واقعية، فالأهداف ليست متسقة مع الموارد المادية والبشرية.
- البنية النظامية لا تمثل الأهداف الاستراتيجية.

ويوضح شكل (٥) ملامح العقبات الرئيسة التي تقف في سبيل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية[٣٣-٣٤].

الرؤيـة	الإدارة
حوالي ٥٪ من العاملين في المنظمة يفهمون استراتيجية المنظمة	٨٥٪ من المديرين الكبار يخصصون أقل من ساعة شهريا لتحليل مدى تنفيذ الاستراتيجية
المــــوارد	**العـامـلـون**
٦٠٪ من المنظمات لا يربطون بين الاستراتيجية والموارد المتاحة	٢٥٪ فقط من المديرين لديهم حوافز لإنجاز أهداف استراتيجية

شكل (٥). عقبات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

ولما كان ٥٪ فقط من العاملين في المنظمة على قدر من إدراك التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك يشير إلى عدم جدوى الخطة وأن المجهود الذي بذل في وضعها ذهب هباءًا. ولهذا يتحتم شراكة العاملين في المنظمة وخاصة أولئك الذين على مستوى مسؤولية تنفيذية. كما يجب توضيح مزايا التخطيط الاستراتيجي خاصة للمنظمة المعنية وما سيكسبه العاملون من تحقيق أهداف الخطة.

ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أن غالبية عمليات التخطيط الاستراتيجي لم تتعدى مرحلة الصياغة، بينما هناك قصور كبير في التنفيذ، غير أن تلك الدراسات تاهت في خضم ما لاقته الكتابات عن كيفية القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؛ ومن بين المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية[٣٥-٣٧]:

- الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المنظمة.
- التحول عن الأهداف الأصلية.
- عدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط.

وفي الواقع، إن من الضروري[٣٨]:

- تناول كل أوجه التنفيذ أثناء عملية التخطيط، حيث أن الوقت لا يتسع خلال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لوضع وتغيير خطة التنفيذ.
- على كل عضو في فريق التخطيط وفريق التنفيذ إدراك تفاصيل الخطة والاتفاق عليها.

- على الإدارة الالتزام بالتركيز على ما اتفق عليه في الخطط الاستراتيجية وأن لا يدخلوا أي تعديلات جذرية عليها دون البت في تداعيات التغيير ومعقباته.
- على المنظمة أن تحافظ على توازن بين أنشطة العمل وتنفيذ المبادرات الجديدة؛ حيث أن بعض مشاكل التنفيذ تنجم عن الاهتمام والتركيز على وضع وتطوير استراتيجيات جديدة مع إهمال خط العمل الرئيس الذي يقوم على أساس استراتيجيات عمل سابقة.

وهناك من يبرز حقيقة أن الاستراتيجية هي في التنفيذ؛ حيث أن نجاح المنظمات يكمن في القدرة على وضع خطة استراتيجية جيدة تلازمها خطة تنفيذية جيدة، باستثناء تأثيرات البيئة والمنافسة. إذ أن تنفيذ الاستراتيجية الخاطئة يؤدي إلى معضلات كبيرة تؤدي بدورها إلى عدم النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات[٣٩]. ولعل أكثر أنواع العقبات التي تعترض المرحلة التنفيذية في العديد من المؤسسات هي المشاكل الداخلية والمشاكل التي تتأتى من خارج المؤسسة؛ وكلا النوعين من المشاكل يتأثران بمدى مرونة المؤسسة عند النجاح في إطلاق المبادرات الاستراتيجية[٤٠]. ومن العوامل التي تؤدي لإخفاق تنفيذ الخطط الاستراتيجية[٤١-٤٢]:

- تدني كفاءة الإدارة العليا وعدم اهتمام كبار المسؤولين بالخطة الاستراتيجية.
- نظام إداري قائم على التخويل من القمة إلى أسفل في كل الأمور، دون إتاحة الفرص للمشاركين في التنفيذ على استخدام صلاحياتهم أو مواهبهم.
- استراتيجيات غير واضحة وتتعارض مع الأولويات في المؤسسة والخطة الاستراتيجية مبهمة وغير مفصلة.
- تنسيق ردئ بين حدود المسؤولية.
- الجهل بالاستراتيجية أو العمليات الاستراتيجية.
- عدم وجود التزام بالخطة الاستراتيجية.
- سوء نقل وتوصيل الخطة الاستراتيجية من المخطط إلى المنفذ.
- غياب الحوافز لمنفذي الخطة الاستراتيجية مع غياب آليات محاسبتهم.

- عجز المنفذين عن الوصل بين الخطة الاستراتيجية وما يقومون به من مهام.
- اهتمام العاملين بالنتائج القصيرة المدى.
- عدم الاهتمام بالعوامل المحفزة والعوامل المثبطة مثل الثقافة، والبنية المؤسساتية، والعمليات المتبعة في العمل، ونظم تقنية المعلومات، وأساليب الإدارة، وشؤون الموارد البشرية.

كما أن هناك من يرى أن فشل الخطط الاستراتيجية يعود إلى عدم كفاءة القيادة، وعدم اهتمام الإدارة، وسوء التواصل بينها وبين العاملين أو بين العاملين أنفسهم، وغياب التحفيز وانعدام الشعور بالملكية للخطة، وغياب خطة تحقق الفكرة(٤٣). كما أن هناك من يلخص مشكلة فشل تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تجاهلها لقضايا المستقبل(٤٤). ولقد قام أحد الباحثين بطرح استبيان على أكثر من ٤٠٠ مدير في مؤسسات مختلفة لفحص أهم العقبات التي تعترض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح، فوجد أن من أهمها(٤٥):

- عدم شعور العاملين الأساسيين في المؤسسة بانتمائهم للمؤسسة بما في ذلك الانتماء للخطة الاستراتيجية أو خطة تنفيذها.
- عدم إدراك دور بنية المنظمة وتركيبتها في عملية التنفيذ.
- غياب توجيهات أو نماذج لجهود تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- العجز عن الاتفاق على الخطوات الهامة في عملية التنفيذ.
- غياب حوافز أو وجود حوافز غير مناسبة لدعم تنفيذ الأهداف.
- قصور الموارد المالية عن دعم عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

إلى جانب تلك العوامل أوضحت دراسة ميدانية أن العجز عن تمكين العاملين على التنفيذ وإعطائهم مزيداً من الحرية والسلطة في إجراءات التنفيذ من العوامل المحبطة لفريق التنفيذ والمراجعة(٤٦). إلى جانب ذلك هناك الممارسات السيئة المتوارثة عن تاريخ حافل في المؤسسة بالإخفاقات في وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها(٤٧).

غير أن قضية حفظ الخطط الاستراتيجية في الأرشيف، عقب بذل جهود ضخمة في وضعها ما زالت تشكل معضلة كبرى. لهذا فإن هناك حاجة لعملية موازنة بين صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي؛ وقد امتد هذا الاهتمام إلى حالة المملكة العربية السعودية(٤٨-٤٩)، حيث اقتصرت الدراسات على قضايا القصور المتكررة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الصناعات البتروكيميائية في المملكة؛ حيث قامت الدراسات بالإشارة إلى:

- المشاكل المتكررة في تفعيل الحلول المقترحة للزيادة من كفاءة الصناعات البتروكيميائية كصناعة أساسية بما لها من فوائد تعود على الدول المنتجة والمستهلكة للنفط على حد سواء.
- مشاكل تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتكررة تنذر بالحاجة إلى وضع خطط استراتيجية يمكن تنفيذها بيسر أكبر.
- التعرف على آليات وحلول للحد من العقبات التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعاقبة.
- وضع توجيهات عن كيفية التعامل مع مشاكل تنفيذ الخطط الاستراتيجية للدول النامية وبالأخص تلك التي تحظى بموارد طبيعية غنية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي

من فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- المساعدة على إيجاد مستوى عال من الالتزام بغايات المنظمة من جانب أصحاب المصالح الرئيسين: إذ لو أن كل أصحاب المصالح من عاملين في المنظمة ومسؤولين كبار، ومدراء شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي فإن من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم كما أن ذلك سيسهل إنجاز الأهداف.
- العمل على القصد في استخدام الموارد: هناك موارد مالية محدودة لهذا فإن من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف.

- الإجماع على توحيد أساليب التخطيط: التخطيط الاستراتيجي عملية استشارات ومفاوضات تساعد على توضيح المواقف وتوحيد السبل المختلفة في التخطيط.
- الحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس: بناء الخطة الاستراتيجية على حصر شامل للاحتياجات وأولوياتها يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب.
- وضع إطار سياسي وتنظيمي لإنجاز أهداف الحكومة: التخطيط الاستراتيجي آلية للإدارة تقوم بوضع إطار تنظيمي لتحقيق الأهداف.

وفي الواقع أن عملية التخطيط الاستراتيجي تستهلك الكثير من الموارد القيمة بالنسبة للحكومات. ولكون العملية تؤدي في النهاية إلى تحديد اتجاه وأنشطة المنظمة فإنها مهمة ضخمة وشاقة، غير أن منافع التخطيط تفوق صعوبة إجراء العملية. وفي الواقع أن هناك العديد من المغانم التي يمكن جنايتها من عملية التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب الاستفادة من وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية. فإن نشاط فريق التخطيط في حد ذاته كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن المشاركين من أداء مهامهم بفاعلية أكبر، إلى جانب أن القادة من مدراء وصناع قرار يصبحون أكثر إلماماً بالمنظمة وخصوصياتها. كذلك فإن الوثيقة النهائية تشكل آلية عملية لإدارة المنظمة بصورة فعالة وعملية.

والوقت الذي يمضي في عملية التخطيط الاستراتيجي يختلف من منظمة إلى أخرى ويعتمد على الموارد المتاحة للعملية. ومهما كان الوقت الذي يقضيه المخططون في العملية فإن المنظمة تجني ثمار الخطة الاستراتيجية بمجرد البدء في العملية. ومن بين الفوائد الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة النهائية:

- إطار واتجاه محدد بوضوح يرشد ويدعم إدارة المنظمة.
- رؤية وغرض واحد يشارك فيه كل الأعضاء.
- مستوى التزام عال للمنظمة وغاياتها.
- جودة عالية للخدمات ووسيلة لقياس مستواها.

- أساس لتطوير وتنمية الموارد.
- قدرة على وضع مجموعة من الأولويات وعلى التناغم بين الموارد والفرص.
- القدرة على التعامل مع المخاطر من البيئة الخارجية.
- عملية تعين في التعامل مع النكبات.

مقارنة التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي

عادة ما يتم التخطيط الاستراتيجي على المستوى المؤسساتي بدلاً من وضع خطة استراتيجية لكل وحدة أو قسم من المؤسسة. كذلك يمكن وضع خطة استراتيجية على مستوى الدولة، وهذا لا يمنع قيام كل وزارة أو مصلحة بوضع خطة استراتيجية خاصة بها ما دامت لا تتعارض مع الخطة الاستراتيجية الشاملة، وتتماشى مع الغايات والأهداف العامة للدولة. وقد أجريت عملية استبيان وجه إلى مسؤولين إداريين ورؤساء مدن أمريكية يبلغ تعدادها أكثر من خمسين ألف نسمة، وذلك لمقارنة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات، وقد استجاب لعملية المسح ٢٠٢ من المسؤولين[1]. وقد أدى الاستبيان إلى الملاحظات التالية:

- غالبية المستجيبين؛ أي ٧٩,٧٪ أو ١٦١ من ٢٠٢ أشاروا إلى أنهم يفضلون استخدام التخطيط الاستراتيجي الشامل؛ بينما ٦٧,٣٪ أو ١٣٦ من ٢٠٢ أشاروا إلى أنهم يستعينون بالتخطيط الاستراتيجي للأقسام.
- بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي على المستوى الشامل وعلى مستوى الأقسام متشابهة؛ حيث أن نتائج كلا المخططين تتأثر بالتوقعات من أن الخطتين تتطلبان الاهتمام الكامل بوضع الأولويات الاستراتيجية، وكذلك فإن الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي قد يسبب بعض القلق. ويبدو أن تلك الملاحظات إيجابية مما يؤكد أن إعادة تقييم الأولويات والشروع في اتجاهات جديدة عوامل هامة تدفع عملية التخطيط الاستراتيجي.

- رغم أن كل المنظمات التي تم الاتصال بها في عملية الاستبيان أشارت بأن الإدارة تدعم قيام الأقسام بإجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها، وأن تلك الأقسام لديها الناس الملائمين للقيام بتلك العمليات؛ فإن عدداً قليلاً فقط من الذين استجابوا أشاروا إلى أنهم تلقوا التدريب المناسب لأداء تلك المهمة أو أن لديهم التمويل الملائم لجهود التخطيط؛ مما أكد بوضوح جلي أن هناك قيوداً على جهود التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك فإن التنسيق المركزي لاتخاذ القرارات لم يؤد إلى نتائج فضلى.
- أظهرت نتائج الاستبيان أن هناك فهماً شائعاً بأن نجاح التخطيط الاستراتيجي يتطلب قيام أفراد لديهم خبرة في التخطيط الاستراتيجي بعملية التخطيط، إلى جانب أن العملية تبدأ بمبادرة رؤساء الأقسام. ثم إن عوامل البيئة في المنظمة مثل المهنية والتدريب في العمل من الأمور الهامة في إنجاح نتائج التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية قيام مديري الأقسام بالمبادرة بإطلاق عملية التخطيط الاستراتيجي يشير إلى أن العملية تخضع لإدارة الأقسام نفسها، ولهذا فإن كبار المسؤولين يدركون حقيقة أن جهود التخطيط الاستراتيجي النابتة في الأقسام يجب أن ينظمها مديرو الأقسام ويتحكمون فيها حتى يكتب لها النجاح.
- في بعض الأحوال يلزم وضع خطة شاملة للدولة عوضاً عن خطط الوزارات والمصالح أو كإطار عام يجمع خطط المؤسسات الفرعية، خاصة في حالة التخطيط من أجل التنمية المستدامة، لأن الموارد والبيئة والإدارة عوامل تجمع كل القضايا الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي[٥٠].

أسفر تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل للدول عن ظهور عدة نماذج نظرية وعملية[٥١-٥٥]، لاسترجاع النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية؛ خاصة في أعقاب الكوارث الكبرى، وخاصة الحرب العالمية الثانية والحروب الأهلية الطاحنة. ورغم الظروف الصعبة التي مرت بها تلك الدول فقد نجم عن التخطيط الاستراتيجي عدة إنجازات في صورة طفرات اقتصادية وصفت بالمعجزات، لما حققته من نهضة شاملة في كثير من المجالات.



التخطيط الاستراتيجي للطفرات الاقتصادية

• اليابان • كوريا الجنوبية • اليونان • ألمانيا • أسبانيا



اليـــابـــان

تعتبر تجربة اليابان في النمو الاقتصادي بعد هزيمتها في الحرب العالمية الثانية من المعجزات الاقتصادية الحديثة، حيث أنها ظاهرة تاريخية غير مسبوقة. ولقد تحققت تلك المعجزة بفضل حوافز استثمارات الولايات المتحدة الأمريكية، وبالمقام الأول نتيجة التدخل الاقتصادي من جانب الحكومة اليابانية خاصة من خلال وزارة التجارة والصناعة الدولية[٥٦]. وتضمنت الخصائص المميزة للاقتصاد الياباني خلال سنوات المعجزة الاقتصادية ما يلي[٥٧-٥٩]:

- التعاون بين المصنعين والموردين والموزعين والبنوك من خلال مجموعات متلاحمة.
- مؤسسة اتحادات العاملين القوية.
- العلاقة الحميمة مع بيروقراطية الحكومة.
- ضمان الوظائف مدى الحياة في الشركات الكبرى.
- مصانع تعتمد على اتحادات العمال.

كانت الأعباء التجارية في عام ١٩٤٩م نتيجة ارتفاع التكاليف الحربية تهدد بالانهيار الاقتصادي؛ فقد كان التضخم، والبطالة والنقص في جميع المجالات فوق حد التصور؛ ولهذا لم يكن من الممكن لليابان إصلاح حالتها الاقتصادية دون مساعدة. ولهذا لعبت الحكومة الأمريكية تحت رعاية القيادة العليا لقوات الحلفاء دوراً هاماً في بداية جهود إنعاش الاقتصاد الياباني، رغم أن الحكومة اليابانية تبنت النمو السريع الذي أعقب الحرب. ولقد اعتقد المسؤولون في القيادة العليا لقوات الحلفاء أن التنمية الاقتصادية لن تؤدي إلى ترسيخ الديمقراطية في اليابان فحسب بل قطعاً ستمنع انبعاث الروح العسكرية من جديد وستبعد خطر توغل الشيوعية[٦٠].

وقد لعبت المناوشات العسكرية في شبه الجزيرة الكورية دوراً كبيراً في إنعاش الاقتصاد الياباني في عام ١٩٥٠م، حيث دفعت الحكومة الأمريكية مبالغ مالية طائلة

للحكومة اليابانية لقاء مشتريات عسكرية[٦١]. تلك المدفوعات وصلت إلى قرابة ٢٧٪ من مجمل الصادرات التجارية لليابان.

وقد تواصل التحسن المالي الياباني في أعقاب انسحاب القيادة العليا لقوات الحلفاء وتباطؤ الانتعاش الاقتصادي الذي سببته الحرب الكورية، كما تغلب الاقتصاد الياباني على صعوبات الكساد الهائل الذي تسبب فيه فقدان مدفوعات الولايات المتحدة للمشتريات العسكرية واستمر في تحقيق بعض المكاسب. وقد بعثت اليابان من رماد الحرب العالمية الثانية في العقد السادس من القرن الماضي لتسترجع منزلتها الاقتصادية الكاملة بسرعة. وقد شهد ذلك العقد أكثر السنوات رخاء فقد ساهمت الحكومة اليابانية في المعجزة الاقتصادية التي شاهدتها اليابان بعد الحرب عن طريق إنعاش القطاع الخاص[٦٢].؛ وتم ذلك في البداية عن طريق إصدار اللوائح وتقديم سبل الحماية التي أدارت الكارثة الاقتصادية بفعالية بالغة؛ ولاحقاً بالتركيز على التوسع التجاري.

لقد كان دور وزارة التجارة والصناعة الدولية دوراً رئيساً في استرداد اقتصاد اليابان عافيته بعد الحرب، لم يرتق إليه تأثير أي من اللوائح أو المنظمات الحكومية الأخرى؛ لذا فإن السرعة الخاصة التي استرد بها الاقتصاد الياباني عافيته لا يمكن إدراكها دون الإشارة إلى مساهمة الوزارة[٦٣]، حيث استطاعت ترسيخ التعاون بين الحكومة والصناعة الخاصة بصورة رسمية. كما عززت الوزارة القطاع الصناعي من خلال فك الارتباط بين استيراد التقنية واستيراد البضائع الأخرى، وقد منح قانون رأس المال الأجنبي الذي صدر عام ١٩٥٠م الوزارة سلطة التفاوض في أسعار وشروط استيراد التقنية.

هذا العنصر من التحكم في التقنية سمح للوزارة بترويج صناعات واعدة. ولقد كان للتكلفة المنخفضة للتقنية المستوردة الفضل في النمو السريع للصناعة. كما تحسن الإنتاج من خلال الحصول على معدات جديدة، وحسن الإدارة ووضع المعايير. وقد اكتسبت الوزارة القدرة على تنظيم المستوردات بإلغاء مجلس الاستقرار الاقتصادي ومجلس التحكم في تداول النقد الأجنبي[٦٤-٦٥]، كما أن السلطة على ميزانية مداولات العملة الأجنبية أعطيت للوزارة[١].

كذلك فإن قيام وزارة التجارة والصناعة الدولية بإنشاء بنك التنمية الياباني عام ١٩٥١م ساعدها في توفير رأس مال للقطاع الخاص بتكلفة بسيطة للتنمية طويلة المدى. وفي عام ١٩٥٤م، اكتمل النظام الاقتصادي، حيث تم تطبيق سياسة تصنيع ثقيلة(١٣). تلك السياسة أدت إلى ظهور مبدأ الإدانة الزائدة الذي ما زال يمارس حتى اليوم، حيث قدم بنك اليابان قروضاً لبنوك المدينة التي قامت بدورها بمنح قروض للمجموعات الصناعية. ولما كان هناك عجز في رأس المال في اليابان في ذلك الوقت، فإن المجموعات الصناعية استدانت فوق طاقتها للسداد، وزيادة عن قيمتها الصافية مما دفع بنوك المدينة إلى الاستدانة هي الأخرى فوق طاقتها من البنك الياباني؛ مما أعطى البنك الياباني السيطرة المطلقة على البنوك المحلية المعتمدة عليه(١٦).

ولقد أدى نظام الاستدانة فوق الطاقة إلى جانب تساهل الحكومة في تطبيق القوانين المناهضة للاحتكار؛ التي تخلفت من تحكم القيادة العليا لقوات الحلفاء السابق، إلى ظهور مجموعات تجارية ضخمة تسمى "كيريتسو" والتي قامت بتخصيص حصص مواردها بصورة فعالة مما جعلها في وضع تنافسي عالمي.

وفي الواقع أن بنوك المدينة كانت شريان النجاح لمجموعات "كيريتسو"، حيث أنها قدمت القروض بسخاء وبهذا سنت الشراكة المتداخلة (Cross-Share) القابضة (Holdings) في صناعات مختلفة. ولقد قامت المجموعة باندماج أفقي ورأسي، وبهذا أغلقت الأبواب في وجه الشركات الأجنبية من الصناعات اليابانية، وتوثقت عرى العلاقات بين مجموعات "كريتسو" ووزارة التجارة والصناعة الدولية من جانب وبين بعضها البعض من جانب آخر عن طريق إصدار الأسهم المتداخلة، وتوفير الحماية من الاستيلاء الأجنبي على شركاتها. فعلى سبيل المثال، ٨٣٪ من تمويل بنك التنمية الياباني دعم الصناعات الأساسية؛ مثل: بناء السفن، وإنتاج الفحم. وقد ثبت أن "كريتسو" هامة للغاية كآلية حماية لتحصين الاقتصاد الياباني الناشئ.

كما أن "كريتسو" تبنت تحولاً في نهجها قبالة المديرين اليابانيين، حيث أنها تسامحت مع أولئك الذين يحققون أرباحاً قليلة على المدى القصير لأن "كريتسو" لم تكن مهتمة كثيراً بزيادة العائد على الأسهم والأرباح قدر اهتمامها بمدفوعات الفوائد. وحتى يمكن لكريتسو الوقاية من تقلبات السوق فإن التداول يقتصر على ثلثي أسهم أي شركة، وهذا يسمح أيضاً لمديري "كريتسو" بالتخطيط على المدى البعيد ورفع أنصبتها من السوق بدلاً من التركيز على أرباح المدى القصير.

كذلك أسست سياسة تخصيص تداول العملة الأجنبية كنظام للتحكم في الاستيراد لمنع إغراق أسواق اليابان بالبضائع الأجنبية. ولقد استخدمت وزارة التجارة والصناعة الدولية مخصصات تداول العملة الأجنبية لإنعاش الاقتصاد بالترويج للتصدير وإدارة الاستثمارات ومراقبة القدرة الإنتاجية. وفي عام ١٩٥٣م راجعت الوزارة سياسة تخصيص تداول العملة الأجنبية لدعم الصناعات المحلية وزيادة القدرة على التصدير[٦٧].

إن فترة النمو الاقتصادي السريع بين عامي ١٩٥٥-١٩٦١م مهد الطريق للستينات الذهبية، التي مثلت العقد الثاني الذي صاحب المعجزة الاقتصادية اليابانية. ولقد قدر مجمل الناتج الوطني المحلي الاسمي بما يزيد قليلاً عن ٩١ مليار دولار في عام ١٩٦٥م، وسجل ذلك أعلى مستوى وهو ما يزيد على تريليون دولار عام ١٩٨٠م.

قامت الحكومة اليابانية بالسعي لتنفيذ خطة مضاعفة الدخل، فخفضت معدلات سعر الفائدة والضرائب للشركات الخاصة لتحفيزهم على زيادة الإنفاق[٦٨]. بالإضافة إلى ذلك فإن الحكومة استفادت من المرونة المالية التي وفرتها خطة الاستثمار والقرض المالي فتوسعت بسرعة في استثماراتها في البنية التحتية لليابان والتي شملت بناء الطرق السريعة، وسكة الحديد العالية السرعة، وقطارات الأنفاق، والمطارات، ومرافق الموانئ، والسدود. كما توسعت الحكومة في الاستثمارات الحكومية في قطاع الاتصالات من الاقتصاد الياباني الذي كان مهملاً لحقبة طويلة. وكل من تلك العمليات كان بمثابة مواصلة التوجه الياباني تجاه اقتصاد محكم الإدارة يجمع النموذج الاقتصادي المختلط.

غير أن مخططات الحكومة لتحرير التجارة واجهت معارضة محتدمة من كل من المؤسسات الصناعية التي انتعشت من فرص الاقتراض فوق طاقتها، ومن الشعب القومي الذي خشي من سيطرة المؤسسات الأجنبية. وقد شبهت الصحافة اليابانية التحرير التجاري بالقدوم الثاني للسفن السوداء، وبعدم قدرة الجزر اليابانية على الدفاع عن نفسها ضد هجوم القوى الرأسمالية الأجنبية، وباستعداد الاقتصاد الياباني في الدخول معركة دموية بين رأس المال القومي ورأس المال الأجنبي[٦٩-٧٠].

لقد كانت خطة الحكومة لمضاعفة الدخل في المقام الأول استجابة للمعارضة المتنامية والانزعاج الواسع من تحرير التجارة، وقد تم تبني الخطة لدرأ عواقب الاحتجاجات الجماهيرية؛ وإن كانت دوافع الحكومة قائمة على السياسة الخارجية وعملية بالدرجة الأولى. واستطاعت أن تخطو تجاه تحرير التجارة بعد أن أمنت حماية السوق من خلال لوائح داخلية تفضل المنتجات اليابانية والشركات اليابانية.

كما أقامت الحكومة العديد من وكالات توزيع المعونة الخارجية الحليفة لتؤكد إرادة اليابان في المشاركة في النظام العالمي ولترويج الصادرات. ولقد كان في تكوين تلك الوكالات نوع من التنازلات للمؤسسات العالمية ولكنها أزالت بعض المخاوف الجماهيرية من تحرير التجارة. كما أن من نتائج عملية التلاحم الاقتصادي العالمية انضمام اليابان إلى الجات (GATT) في عام ١٩٦٣م، ثم إلى صندوق النقد الدولي (IMF) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في عام ١٩٦٤م.

استمرت معجزة النمو الاقتصادي الحقيقي خلال الحقبة بين العقد السادس والعقد الثامن من القرن الماضي؛ حيث كان متوسط معدل النمو الكلي ١٠٪ في العقد السادس، وانخفض إلى ٥٪ في العقد السابع، ثم انخفض إلى ٤٪ في العقد الثامن. ولقد تباطأ معدل النمو بصورة ملحوظة في العقد التاسع، نتيجة فشل بنك اليابان في خفض سعر الفائدة بالسرعة الضرورية لمواجهة التأثيرات الناجمة عن المغالاة في الاستثمار في العقد الثامن؛ وبهذا دخلت اليابان في مصيدة السيولة؛ لهذا

كان لزاماً على اليابان أن ترى عجزاً مالياً ضخماً لتمويل مشاريع أشغال عامة كبرى، لإنقاذ الحالة الاقتصادية. وبحلول عام ١٩٩٨م لم تستطع مشاريع الأشغال العامة أن تنعش الطلب بصورة كافية تنهي بعض الركود الاقتصادي. وفي محاولة يائسة لجأت الحكومة اليابانية إلى سياسات إصلاح هيكلية استهدفت الحد من المضاربات المتزايدة في أسواق الأسهم والعقارات؛ غير أن تلك السياسات قادت اليابان إلى تقلص اقتصادي في عدة مرات بين ١٩٩٩م وعام ٢٠٠٤م. ورغم ذلك فما زالت اليابان تعتبر أكبر دولة مصدرة لأكثر من ١٥ دولة.

بناء على عدد من النماذج الاقتصادية، قدمت اقتراحات لليابان بخفض سعر الفائدة على المدى الطويل إلى جانب التشجيع على المزيد من الإنفاق[٧١]؛ غير أنها لجأت إلى أسلوب مشابه هو التراخي الكمي (Quantitative)[٧٢]؛ حيث يقوم البنك المركزي بإيجاد مال جديد من العدم لحقنه في نظام البنوك بهدف زيادة المدخرات في البنوك الخاصة وبهذا يمكن عن طريق تكاثر الإيداع، زيادة وارد الأموال بزيادة الإقراض[٧٣]. فعلى نقيض إغراق وارد المال عن طريق طبع الأوراق النقدية قام بنك اليابان بتوسعة الوارد المالي داخلياً لزيادة توقعات التضخم. ولقد فشلت هذه السياسة في البداية في تحقيق أي نمو، ولكنها بدأت في النهاية في التأثير على توقعات التضخم. وفي نهاية عام ٢٠٠٥م، بدأ الاقتصاد بشائر استرجاع مستدام؛ فقد وصل نمو مجمل الناتج المحلي إلى ٢,٨٪ في تلك السنة، مع توسع النمو في الربع الأخير من السنة إلى ٥,٥٪، حيث تعدى بهذا معدل النمو في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي خلال تلك الفترة[٧٤]. وعلى نقيض توجهات الانتعاش السابقة فإن الاستهلاك القومي كان هو العامل الغالب في النمو.

ورغم انخفاض سعر الفائدة إلى الصفر تقريباً لفترة طويلة إلا أن استراتيجية التراخي الكمي لم تنجح في وقف انكماش الأسعار[٧٥]. وقد أدى ذلك إلى ما سماه البعض بالتضخم الكبير[٧٦-٧٧]. وفي يوليو ٢٠٠٦م، انتهت سياسة معدل الصفر للفائدة؛ وفي ٢٠٠٨م، حدد البنك المركزي لليابان سعر الفائدة بمعدل أقل من أسعار

الفائدة في كل الدول الصناعية، ورغم ذلك فما زال التقلص الاقتصادي قائما[٧٨]، مع انخفاض كبير في البورصة. ولقد عانت اليابان كسائر الدول الصناعية من تبعات أزمة الرهن العقاري وإنخفاض إنفاق المستهلكين وتراجع الصادرات بما في ذلك الطلب على السيارات وازدادت نسبة العاطلين عن العمل. ومع اشتداد الأزمة وتراجع الاقتصاد بكل قطاعاته أعلنت الحكومة اليابانية رسمياً في نوفمبر ٢٠٠٨م، عن انتهاء أطول فترة ازدهار اقتصادي وعن دخول البلاد في مرحلة كساد اقتصادي[٧٩].

هناك العديد من الاقتراحات من جهات اقتصادية مختلفة ذات خبرات في الكساد الاقتصادي لإصلاح الأحوال الاقتصادية الجارية في اليابان، من بينها إصلاح قوانين الإفلاس، وقوانين تحويل ملكية الأرض، وقوانين الضرائب؛ إلى جانب سماح منظمي الحكومة لقوى السوق الطبيعية بأن تأخذ دورها لإصلاح آثار التوسع المالي في العقد الثامن. وربما اضطرت اليابان في النهاية إلى إعادة تغطية النقد بأصول ثابتة مثل الذهب[٨٠].

خصائص الخطة الاستراتيجية

في بداية إعادة الإعمار والبناء الصناعي والاقتصادي في اليابان عقب سنوات الحرب العالمية الثانية؛ ساعد "ويليام ادواردز ديمنج" (W. Edwards Deming) اليابان على النهوض بمنتجاتها بتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة، حتى أصبحت منتجاتها الأفضل جودة في العالم. و"ديمنج" الذي كان أستاذاً في مؤسسة "ماسشوستس للتقنية" من الرواد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، ولقد عرض نظرياته على العديد من المؤسسات والشركات الأمريكية لكنه لم يتلق أي استجابة منها لكنه لقي ترحاباً كبيراً من اليابان التي أنشأت جائزة عالمية باسمه للجودة الشاملة[٨١-٨٤]، وقد أسهم "جوزيف جوران" (Juran)[٨٥-٨٨] أيضاً في ذلك الجهود. وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية في العقد التاسع من القرن الماضي أفكار إدارة الجودة الشاملة وأقامت جائزة "مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة"[٨٩-٩٦] التي تمنحها "المؤسسة الوطنية للمعايير والتقنية" (National Institute of Standards and Technology).

وفي اليابان تتضمن إدارة الجودة الشاملة أو التحكم في الجودة الشاملة[٩٧]، أربع عمليات متتالية:

- التركيز على تحسين العملية، لجعل العملية منظورة، وقابلة للتكرار، ويمكن قياسها.
- السماح للأشياء بأن تجري كما هو مطلوب منها؛ مثل "القلم سيكتب".
- اختبار أسلوب تطبيق المستخدم للمنتج يؤدي إلى إصلاح في المنتج ذاته.
- القناعة بأن يكون لكل الأشياء جودة جمالية؛ على سبيل المثال القلم سيكتب بطريقة تريح الكاتب.

ولقد لاقت إدارة الجودة الشاملة صدى واسعاً جداً في اليابان، وتبنتها جميع المصانع والمعامل، حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل جدي جدا وتم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جدا للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الإنتاج. وكان من نتائج تبني إدارة الجودة الشاملة تخفيف الطلب على المنتجات الأمريكية وازداد الطلب على المنتجات اليابانية مما أهاب بالعديد من الشركات إلى محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظومتها.

وقد أدت هذه الخطوة الهامة إلى الإقبال على السلع والمنتجات اليابانية على مستوى العالم لأن أي سلعة أو منتج لا تخرج من المصنع إلا بعد اختبارات دقيقة للجودة والنوعية مما جعل المستهلك يقبل عليها سواءً في الولايات المتحدة الأمريكية أو خارجها نظراً لجودتها وخلوها من العيوب الصناعية. وقد أدى هذا التطبيق إلى كسب المنتجات اليابانية ثقة المستهلك عالمياً، وإلى ارتفاع حصتها في السوق الأمريكية من ٤٪-٢٠٪ خلال سنوات قليلة، مما أدى إلى تكدس المنتجات والسلع الأمريكية بالمخازن وعزوف المستهلكين عنها. ولقد أساءت الشركات والمصانع الأمريكية في ذلك الوقت فهم الحقيقة الجديدة والحادثة بالسوق وأعادت ظاهرة اتجاه الزبائن لتلك المنتجات اليابانية إلى عامل السعر الأقل فعمدت إلى خفض الأسعار. ولقد كبد ذلك الشركات والمصانع الأمريكية غالياً، مما أدى إلى خروج الكثير منها من السوق وبالتالي إلى زيادة

حصة المنتجات اليابانية وهيمنتها على السوق الأمريكية والعالمية. وبعد سنوات بدأ الأمريكيون تطبيق نظرية الجودة والنوعية.

ولقد طور اليابانيون ما هو معروف بالجودة والنوعية إلى الجودة الشاملة التي تتلخص في التركيز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الإنتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه، وبالتالي خلو المنتج النهائي من العيوب. ثم إن اليابانيين بعد أن كانوا يستوردون الجودة أصبحوا مصدرين لها وأصبح العالم بأكمله يحاول أن يلحق بالركب الياباني في تقديم المنتجات بجودة تماثل جودة المنتجات اليابانية.

كوريـــا الجنوبيـــة

تعتبر تجربة كوريا الجنوبية في التحول نحو الاقتصاد المعرفي من التجارب الفريدة الناجمة عن التخطيط الاستراتيجي الشامل للدولة. فقد قامت كوريا الجنوبية ببناء نفسها كمركز قوة صاعدة للاقتصاد القائم على المعرفة في فترة قصيرة للغاية. ومع ذلك فهناك من يرى أن خبرة كوريا الجنوبية لا تتماشى مع أحوال الدول الأخرى، فالنجاح في النقلة الاقتصادية التي شهدتها بعض الدول الآسيوية؛ وفق الحكمة الدارجة، جاءت فقط نتيجة الترتيبات الفريدة التي تخول الحكومات سلطات فرض سياسات على الأعمال والمجتمعات من أعلى إلى أسفل. غير أن مسيرة التحول الاقتصادي في كوريا الجنوبية تختلف عن ذلك تماماً.

ولقد بدأ اهتمام كوريا الجنوبية بالاقتصاد القائم على المعرفة منذ كارثة المكسيك المالية في عام ١٩٩٥م، حيث كانت تعتبر مجرد أنباء سيئة عن بلد ناء للبعض، ولكن البعض الآخر وجد فيها إنذاراً يخص الجميع، وبهذا أجريت دراسة مستفيضة عن احتمال تكرار ما حدث في المكسيك في دولة مثل كوريا الجنوبية؛ حيث نجمت الدراسة عن بضعة تحديات رئيسة تواجه البلاد[٩٨]:

- وجود عقبات مستشرية واسعة المدى خاصة في السوق المالية وسوق العمالة.
- هناك حاجة لاستجابة استراتيجية لطوق المنافسة المطبق على كوريا الجنوبية بين التكاليف المنخفضة في الصين والامتياز التقني في اليابان.

وبينما تركزت استجابة الحكومة للكارثة على المعالجة الفعالة للقضايا المباشرة المستشرية، مثل تعضيد السياسات المضادة للفساد والمنافسة، فإن الرؤية تطلبت نقلة استراتيجية تقيض لاقتصاد كوريا الجنوبية بأن يكون قائماً على المعرفة ومتواصلاً عالمياً.

وبهذا تم تكوين "فريق مشروع المعرفة" لتغطية قضايا الاقتصاد المبني على المعرفة؛ واقترح الفريق على ممثلي الإعلام الدولي وعلى الشركات المنشغلة بصوره مكثفة بالمعرفة في كوريا الجنوبية التعاون الكامل بينهم بهدف وضع استراتيجيات عملية وذكية يمكن تقديمها لقادة الفكر والمدراء. وقد لاقى الاقتراح صدى فوق المتوقع، حيث تطوع الشركاء للعمل الدؤوب في سبيل تحقيق ذلك الهدف، حتى يمكن للمجتمع الكوري الحصول على المعرفة العالمية، بينما تتمكن الشركات من السيطرة على القنوات المأثرة.

ولقد تم وضع أجندة للحكومة والشركات والأشخاص لتغير تركيز الدولة من الصناعات الكبرى التي تتطلب رأس مال ضخم، إلى اقتصاد قائم على المعرفة[٩٩]. وبناء على ذلك عقدت عدة اجتماعات وطنية شارك فيه قادة الأعمال والحكومة والجامعات للتشاور في الأمر وتنفيذ التغيرات. وقد تمخض عن ذلك اتفاق واسع المدى على أن نماذج التنمية الكورية القديمة والتركيز على النقل والهندسة العكسية أصبحت عديمة الجدوى، خاصة مع تزايد الأهمية الاقتصادية للمعرفة المدركة، مما جعل الحكومة ملتزمة بالمنهج الجديد[١٠٠].

ولقد بادرت الحكومة بإنشاء قوة عمل خاصة مكونة من عشرة مراكز فكر على رأسها مؤسسة التنمية الكورية؛ كما طلبت وزارة التمويل والاقتصاد من البنك الدولي المساعدة في هذا الأمر مما أدى إلى تعاون مستمر ومثمر؛ حيث قام أول مدير لبرامج المعرفة من أجل التنمية (Knowledge for Development) (K4D) بقيادة فريق من الخبراء العالميين بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). ولقد ركز الفريق على توفير التوصيات الخاصة بالاستراتيجية التي شرعت بوضعها قوة العمل وعلى رأسها "مؤسسة التنمية الكورية". ولقد كان الاقتصاد القائم على المعرفة من المواضيع

التي حام حولها الخلاف آنذاك. وكان هناك شبه إجماع من البنك الدولي على التمويل، ولكن النماذج والأفكار كانت متضاربة في سياسات أخرى مثل تلك الخاصة بالتعليم، فكان من الضروري الحصول على دعم لتناول تلك القضايا من الجهات المانحة[١٠١].

وفي يناير عام ٢٠٠٠م، أعلن رئيس كوريا الجنوبية عزمه على أن يصبح الاقتصاد الكوري متقدماً وقائماً على المعرفة. وفي ظرف ثلاثة أشهر وضعت الدولة خطة تنفيذية لثلاث سنوات لتنفيذ استراتيجية الاقتصاد القائم على المعرفة؛ وتكونت الخطة الاستراتيجية من ٨٣ خطة عمل في المجالات الخمس الرئيسة وهي:

١. البنية التحتية للمعلومات.

٢. تنمية الموارد البشرية.

٣. وضع أسس صناعة قائمة على المعرفة.

٤. العلوم والتقنية.

٥. القضاء على الحاجز الرقمي.

وقاد تنفيذ الخطة خمس مجموعات عمل شملت ١٩ وزارة إلى جانب ١٧ مؤسسة بحوث. وبدعم من الحكومة ومساهمة رجال الأعمال استطاعت استراتيجية المعرفة جذب موارد هائلة من كل من القطاعين العام والخاص؛ بحيث أن حجم البرامج وسرعة تنفيذها تجاوزت كل التقديرات؛ فعلى سبيل المثال وفرت مؤسسة الإعلام مليون شبكة اتصال للإنترنت؛ كما أنشئت مؤسسة خاصة لترويج نشر المعلومات دعمت فصولاً لتدريب ربات البيوت وكبار السن والمزارعين ومجموعات أخرى من الأهالي، حيث عقدت فصول التدريب في ملاعب رياضية.

ولقد تحولت ثورة المعرفة من مجرد شعار إلى ممارسة في فكر الحكومة، ولكي لا يسمح بالتراخي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية قدمت الحكومة في عام ٢٠٠٥م الرؤية الوطنية الجديدة والاستراتيجية طويلة المدى بهدف القفز إلى المنزلة العاشرة كدولة رائدة في المعرفة والمعلومات، برفع مستوى مناخ التعليم إلى مستوى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والاستفادة من قاعدة العلوم والتقنية للوصول إلى الجيل السابع.

الحالة الاقتصادية

تعتبر كوريا الجنوبية ثاني الدول نمواً في العالم عبر أربعة عقود[١٠٢]. فعلى سبيل المثال، كان مجمل الناتج المحلي في كوريا الجنوبية يضاهي مجمل الناتج المحلي السنوي للفرد في غانا في عام ١٩٥٧م[١٠٣-١٠٤]؛ لكنه ارتفع إلى ١٧ ضعف في عام ٢٠٠٨م[١٠٥]. وهذا التحول المشهود نحو دولة نامية غنية في أقل من نصف قرن جعل منه نموذجاً يحتذى به بين الدول النامية[١٠٦-١٠٩].

واليوم لدى كوريا الجنوبية اقتصاد متطور بلغ حجمه تريليون دولار كما أنها عضو في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد رصدها البنك الدولي على أنها اقتصاد كبير الدخل، واعتبرها صندوق النقد الدولي ووكالة المخابرات المركزية الأمريكية من الاقتصاديات المتقدمة في عامي ٢٠٠٧م و ٢٠٠٨م. كما أن العاصمة سيول تعتبر من ضمن أكبر عشر مدن تجارية ومالية في العالم. ورغم قصور مواردها الطبيعية، وضيق مساحتها بين الاقتصاديات العشرين الكبرى، فإن كوريا الجنوبية من أقوى الاقتصاديات العالمية[١١٠]. وإن سرعة التصنيع في كوريا الجنوبية منذ العقد السادس من القرن العشرين، جعلها واحدة من أكبر عشر دول مصدرة، مثل ألمانيا الغربية واليابان؛ كما أنها في المرتبة السابعة كشريك تجاري كبير للولايات المتحدة الأمريكية. وكذلك فإن كوريا الجنوبية تعتبر الدولة الثانية في العالم في معدل الادخار، إلى جانب أنها محمية من الظروف الاقتصادية الخارجية من خلال ما تملكه من فائض العملات الأجنبية.

اليونـــان

استخدم تعبير معجزة اليونان الاقتصادية لوصف المعدل المدهش للتنمية الاجتماعية والاقتصادية في اليونان من بدايات العقد الخامس وحتى منتصف العقد السابع من القرن الماضي؛ فقد شهدت اليونان معدل نمو اقتصادي يقارب ٧٪ في المتوسط، وهو في المرتبة الثانية في معدلات النمو الدولي بعد اليابان في خلال الفترة نفسها. ولقد كانت معدلات النمو في ذروتها في العقد الخامس، وطالما زادت عن ١٠٪

أي ما يقارب معدلات ما يسمى باقتصاد "النمور الحديث"؛ حيث أن الإنتاج الصناعي نمى بمعدل سنوي وصل إلى ١٠٪ لعدة سنوات، كانت غالبيتها في العقد السادس.

وكانت اليونان قد عانت في الفترة ما بين ١٩٤١-١٩٤٤م من احتلال قوات المحور والقتال المستعر مع قوات المقاومة اليونانية، مما أدى إلى تحطيم لا نظير له في البنية التحتية والاقتصادية. إضافة إلى ذلك، نشبت حرب أهلية مريرة في أعقاب الحرب حتى عام ١٩٤٩م. وفي عام ١٩٥٠م تردى الوضع الاقتصادي إلى أسوأ ما يمكن، حيث أن دخل الفرد بالنسبة للقدرة الشرائية هبط من مستويات ٦٢٪ من نظيره في فرنسا عام ١٩٣٨م، أي قبالة نشوب الحرب إلى ٤٠٪ في عام ١٩٤٩م[١١١].

كما شهدت اليونان خلافات سياسية مستعرة من نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف العقد السابع، انتهت بالانقلاب العسكري في الفترة ١٩٦٧-١٩٧٤م. ولقد غطت تلك الفترة السياسية العصيبة على إنجازات التنمية الاقتصادية الإيجابية خلال ما يربو على ربع قرن؛ إلى جانب أن النمو باعد في الهوة بين الفقراء والأغنياء، مما زاد من حدة الأزمة السياسية.

ولقد سهلت عدة عوامل في الاسترداد الاقتصادي اليوناني، بالإضافة إلى عملية الإنعاش المتصلة بخطة مارشال[١١٢]، التي ساعدت دولا أوروبية أخرى:

- الخفض الهائل لسعر الدراخما اليونانية.
- اجتذاب الاستثمار الأجنبي.
- التطوير الضخم في الصناعات الكيميائية.
- تنمية السياحة وقطاع الخدمات عموماً.

وعقب عام ١٩٥٠م، فاق معدل نمو اليونان السنوي معدل النمو في غالبية الدول الأوروبية، باستثناء الخمود الاقتصادي النسبي الذي عانت منه اليونان في العقد الثامن، والذي وازنه تطور الاقتصاد الأسود اليوناني خلال ذلك الوقت. وبفضل ذلك الأداء فإن اليونان تعتبر من الاقتصاديات المتقدمة؛ كما أن اليونانيين يتمتعون بدخل فردي يقارب ما يناظره في فرنسا وألمانيا[١١٣].

ألمـــانيـــا

نتجت المعجزة الاقتصادية في ألمانيا الغربية جزئياً من المساعدة الاقتصادية من الولايات المتحدة الأمريكية وخطة مارشال[١١٤]، ولكنها بالأساس كانت نتيجة الإصلاح النقدي[١١٥-١١٦]، ففي عام ١٩٤٨م تم تغيير العملة مما أوقف التضخم المتزايد. ولقد كانت هذه الخطوة التي قوت من الاقتصاد الألماني ممنوعة صراحة خلال العامين التي كان فيهما قرار الاحتلال من القيادة الكبرى رقم ١٠٧٦ (JCS 1067) سارياً، والذي نص على أن لا تقوم القوات الأمريكية في ألمانيا بأي خطوات تجاه إعادة التأهيل الاقتصادي لألمانيا.

فقد تم تفكيك صناعات الفحم والصلب الألمانية وفق قرار مؤتمر "بوتسدام" في عام ١٩٥٠م، حيث تم إزالة المعدات من ٧٠٦ مصانع في الغرب وخفض إنتاج الصلب بحوالي ٦,٧ مليون طن[١١٧]؛ ولم تعد ملكية "سارلاند" (Saarland) الهامة صناعياً بما فيها من حقول الفحم إلى ألمانيا الغربية حتى عام ١٩٥٧م. كما أن الحلفاء احتجزوا ملكيات فكرية ذات قيمة كبيرة، بما فيها كل المخترعات الألمانية سواء في ألمانيا أو خارجها، واستغلوها في تقوية صناعاتهم بترخيصها لشركات الحلفاء[١١٨].

واتبعت الولايات المتحدة الأمريكية برنامجاً مفعماً بالحيوية لحصاد جميع المعرفة والخبرة التقنية والعلمية[١١٩]، وكذلك كل الاختراعات في ألمانيا بداية من تسليم الألمان مباشرة وعلى مدى سنتين؛ بحيث أن الترميم الفكري الذي قامت به الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وصل إلى قرابة ١٠ مليار دولار[١٢٠]؛ مقارنة بمجمل الناتج المحلي السنوي في الولايات المتحدة الأمريكية والذي كان ٢٥٨ مليار دولار في عام ١٩٤٨م، وهذا المبلغ كان يقارب ما أنفقته خطة مارشال في الفترة ١٩٤٨-١٩٥٢م والتي وصلت إلى ١٣ مليار دولار تسلمت ألمانيا منها ١,٤ مليار بعضها في صورة قروض[١٢١].

ولقد كانت هناك تحديات فكرية بالإضافة إلى الحواجز العينية، خاصة في أعقاب "خطة مورجينثاو" (Morgenthau Plan)[١٢٢-١٢٦]، والتي كان على خطة استرجاع الاقتصاد الألماني التغلب عليها. فخلال السنتين اللتين سرت فيهما تلك السياسة كان من المستحيل إجراء بحوث صناعية، حيث أن أي نتائج تتأتى من تلك البحوث كان على الألمان أن يقدموها تلقائياً لمنافسيهم خارج البلاد. وفي الوقت نفسه تم تكليف آلاف

من أفضل الباحثين الألمان بالعمل في الاتحاد السوفيتي الولايات المتحدة الأمريكية تحت ما سمي "عملية مشبك الورق" (Operation Paperclip).

وعلى عكس الاعتقاد الشائع من أن "خطة مارشال"؛ التي امتدت لتشمل ألمانيا الغربية بعد أن تحقق أن الضغط على الاقتصاد فيها يعرقل استرداد الاقتصاد في سائر أوروبا، لم تكن القوة الرئيسة الدافعة للمعجزة الاقتصادية[١٢٧-١٣٠]. ولو كان ذلك هو الحال فإن دولاً أخرى مثل المملكة المتحدة التي تلقت مساعدات اقتصادية من الخطة أكثر مما تلقته ألمانيا كانت حققت انتعاشاً اقتصادياً أفضل. إلا أن فرنسا قد شهدت ظاهرة مماثلة لألمانيا الغربية تسمى "الثلاثون المجيدة" (Trente Glorieuses). وبأية حال فإن الأموال التي دفعت لألمانيا كمساعدات والتي بلغت كلها حوالي ١,٤ مليار دولار، والتي كانت في صورة قروض تجاوزتها المبالغ التي فرضت على الألمان كغرامات في صورة تعويضات حربية وعلى المدفوعات التي فرضها الحلفاء عليهم كتكاليف الاحتلال والتي بلغت حوالي ٢,٤ مليار دولار في السنة[١٣١]. وفي عام ١٩٥٣م تقرر أن على ألمانيا أن تدفع ١,١ مليار دولار كسداد لمبالغ المساعدات التي تلقتها، وكانت آخر الدفعات في يونيو ١٩٧١م[١٣٢].

ولقد ازداد الطلب العالمي على البضائع خلال الحرب الكورية في الفترة ١٩٥٠-١٩٥٣م، مما ساعد في التغلب على مقاومة شراء المنتجات الألمانية التي طالت لفترة طويلة نسبياً بعد انتهاء الحرب. وفي ذلك الوقت كانت لدى ألمانيا حشود كبيرة من العمالة الماهرة الرخيصة، التي تراكمت كنتيجة جزئية لعمليات التهجير والإقصاء التي أثرت على قرابة ١٦,٥ مليون ألماني[١٣٣-١٣٥]. ولقد ساعد ذلك ألمانيا في مضاعفة قيمة صادراتها خلال الحرب وبعدها. إلى جانب آخر من تلك العوامل فإن بذل السكان كامل قدراتهم في العمل الجاد وساعات العمل الطويلة طوال العقد الخامس والسادس وبدايات العقد السابع؛ إلى جانب العمالة الإضافية من آلاف العمال المستضافين وفر القاعدة الحية لصعود الاقتصاد.

ومنذ العقد الخامس، أصبحت ألمانيا الغربية واحدة من القوى الاقتصادية العالمية. أما ألمانيا الشرقية فشهدت بعض النمو الاقتصادي القوي، غير أنه لم يصل إلى ما وصلت إليه ألمانيا الغربية، نتيجة النظام البيروقراطي ومواصلة دفع التعويضات للاتحاد السوفيتي على شكل موارد.

أسبانيا

أطلق تعبير المعجزة الأسبانية على الطفرة الاقتصادية في أسبانيا في الفترة ١٩٥٩-١٩٧٣م؛ حيث انتهت بالأزمة النفطية في العقد السابع من القرن العشرين. ودعم تلك الطفرة الإصلاحات الاقتصادية التي قام بها "التقنوقراط" (Technocrats) الذين تقبلهم "فرانسيسكو فرانكو" (Francisco Franco)، الذي وضع حيز التنفيذ سياسات تنمية أملاها عليه صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund). وكان "التقنوقراط" سلالة جديدة من السياسيين حلوا محل "الفالانجية" (Falangist) وهم الحرس القديم.

وقد شهد عصر "فرانكو" الانتقال السريع من الانغلاق الاقتصادي (Autarky) إلى طفرة اقتصادية خطط لها "التقنوقراط" لتصبح معجزة اقتصادية، حيث حرص "الفالانجية" على أن يكون الاقتصاد قائماً على الاكتفاء الذاتي وعدم الدخول في تجارة عالمية مع العالم الخارجي[١٣٦].

اتخذ تنفيذ السياسات الجديدة المملاة بصندوق النقد الدولي شكل خطط تنمية كانت ناجحة في مجملها؛ حيث تمتعت أسبانيا بثاني أعلى معدل نمو في العالم، حيث كان أقل قليلاً من معدل النمو في اليابان. وأصبحت أسبانيا في المرتبة التاسعة من حيث حجم الاقتصاد في العالم مباشرة بعد كندا. وقد انضمت أسبانيا إلى قوى العالم الصناعية تاركة خلفها الفقر وآفات التخلف الذي عانته منذ انهيار الإمبراطورية الإسبانية في بدايات القرن التاسع عشر.

لقد كان الاسترداد الاقتصادي قائماً على أساس الاستثمار العام في تطوير البنية التحتية، وفتح أسبانيا كمقصد مفضل للسياح. ولقد أدى النمو الاقتصادي إلى تحسن ملحوظ في مستويات المعيشة من خلال ظهور طبقة متوسطة في أسبانيا، وإن بقيت أسبانيا أقل تقدماً اقتصادياً بالنسبة لسائر دول أوروبا الغربية باستثناء البرتغال وأيرلندا. وفي عام ١٩٧٤م وصل دخل الفرد إلى ٧٩٪ من متوسط دخل الفرد في غرب أوروبا، وقد وصل لذلك المستوى مرة أخرى في عام ١٩٩٩م.



تجارب النمور في التخطيط الاستراتيجي

• تجربة ماليزيا • التجارة القائمة على التصدير • الدول الناهضة



يشير تعبير النمور الآسيوية إلى الاقتصاديات الصناعية؛ بداية من الأربعة نمور الآسيوية هونج كونج، وكوريا الجنوبية، وسنغافورة، وتايوان؛ وانتهاء بماليزيا؛ حيث أن تلك الدول قد أنجزت وحافظت على معدلات تنمية متميزة وقدرات تصنيعية سريعة في الحقبة ما بين العقد السادس والعقد التاسع؛ وفي القرن الحادي والعشرين أصبحت النمور الأربعة اقتصاديات متقدمة ذات دخل مرتفع. ومازالت اقتصاديات تلك الدول تعتبر من أكثر الاقتصاديات نمواً، وإن كانت الأنظار اتجهت لدول آسيوية أخرى مثل ماليزيا التي تشهد تحولاً اقتصادياً سريعاً.

وتتميز كل النمور الأربعة الآسيوية بقوى عاملة ماهرة وعلى قدر كبير من التعليم، وتخصصت في مجالات تملك فيها خصائص تنافسية؛ فعلى سبيل المثال أصبحت هونج كونج وسنغافورة من الدول الرائدة عالمياً كمراكز مالية عالمية، بينما كوريا وتايوان من الدول الرائدة في مجال تقنية المعلومات، وماليزيا ليست بأقل باعاً في مجال تلك التقنية. وقصص نجاح تلك الدول التي تعرف "بمعجزة على نهر هان"، تعتبر مثالاً تحتذى به عديد من الدول النامية[١٣٧-١٣٩].

وقد أسفر تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل للدول الناهضة عن ظهور عدة نماذج عملية في التنمية تمثلت في النقلات الاقتصادية الكبرى؛ التي لعبت فيها الحكومات دوراً محورياً؛ مثل حالة نمور آسيا.

تجربة ماليزيا

يعد الاقتصاد الماليزي اقتصاداً نامياً ومفتوحاً نسبياً، فقد سارت ماليزيا على خطى النمور الآسيوية الأربعة تايوان، وهونج كونج، وكوريا الجنوبية، وسنغافورة فشهدت طفرة اقتصادية هائلة من خلال عملية تنمية سريعة خلال القرن العشرين. ففي عام ٢٠٠٧م كان ترتيب الاقتصاد الماليزي ٢٩ بين أكبر الاقتصاديات العالمية مع مراعاة تعادل القدرة الشرائية؛ كما التزمت الحكومة بالتحول الاقتصادي من الاعتماد على أعمال المناجم والزراعة إلى الصناعة؛ وبمساعدة من اليابان، انتعشت الصناعات الثقيلة خلال أعوام، وأصبحت صادرات اليابان ماكينة النمو الأساسية لماليزيا.

لقد كان التخطيط المركزي عاملاً رئيساً في الاقتصاد الماليزي, حيث كانت نفقات الحكومة توظف تكراراً في دعم الاقتصاد. ومنذ ١٩٥٥م ومع بداية وضع الخطط الخمسية لماليزيا، والحكومة تستخدم تلك الخطط للتدخل في الاقتصاد بهدف التوصل إلى إعادة توزيع الثروات والاستثمار في البنية التحتية[١٤٠]. كما حرصت الحكومة على الترويج للمؤسسات الخاصة وملكياتها في الاقتصاد، لذا تأثر الاقتصاد في الدولة بدرجة كبيرة بالحكومة من خلال الخطط الخمسية ومن خلال الوكالات الحكومية المختلفة مثل وحدة التخطيط الاقتصادي وصناديق الثروة المرتبطة بالحكومة.

وفي عام ١٩٩١م، أعلنت الحكومة عن أهداف الأمة لتصبح ماليزيا بمستهل عام ٢٠٢٠م دولة متحدة بمجتمع ماليزي معتد بنفسه وواثق بقدراته، ومشبع بقيم أخلاقية متأصلة وسلوكيات طيبة متينة، وينعم أعضاؤه بالعيش في مجتمع ديموقراطي، متحرر ومتسامح، متعاطف، عادل ومنصف اقتصادياً، تقدمي وثري، ويتمتع بالملكية المطلقة لاقتصاد منافس، حي، مستتب ومرن.

الرسالة

تهدف الرسالة الوطنية إلى تركيز جهود الدولة على المجالات ذات الأولوية في تحقيق رؤية ٢٠٢٠م والتي تشمل التنافس على المستوى العالمي، تنمية الموارد البشرية، والتضامن القومي، والعلاقات العرقية، وتوزيع الثروة والدخل، وجودة الحياة؛ حيث أن التركيز على هذه الأولويات يساعد على الحصول على نتائج أفضل ولها تأثير أكبر على جهود التنمية. وتتضمن الرسالة الوطنية خمسة عناصر بارزة[١٤١]:

١. تحريك الاقتصاد إلى أعلى سلسلة القيمة: تهدف الحكومة إلى زيادة القيمة المضافة للقطاعات الاقتصادية القائمة؛ وكذلك توليد أنشطة جديدة قائمة على المعرفة بصورة مكثفة، ووظائف في مجال تقنية المعلومات والاتصال والتقنية الحيوية والخدمات. كما تقوم الحكومة بإيجاد بيئة تشجع القطاع الخاص على لعب دور قيادة في التنمية الاقتصادية للبلاد.

٢. الرفع من قدرات البلاد في المعرفة، والابتكار، والإبداع، ورعاية "عقلية من الدرجة الأولى"؛ فنجاح ماليزيا في المستقبل يعتمد على جودة رأسمالها البشري، ليس فقط في الذكاء بل أيضاً في الشخصية. ولهذا فإن الحكومة تهدف على نفس المسار إلى القيام بإصلاح شامل لنظام التعليم في البلاد، من الحضانة والروضة إلى مؤسسات المراحل الثلاثة والتأهيل المهني. كما تهيئ البيئة الملائمة لتشجيع البحث والتطوير؛ وفي نفس الوقت يزيد التركيز على تشكيل القيم لتهيئة الأشخاص الصالحين من جميع الأوجه.

٣. معالجة عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية المستشرية بصورة بناءة ومنتجة: الحكومة على إيمان قاطع بالقضاء على الفقر، وتوليد نمو أكثر توازناً، والتأكيد على أن يتمتع الماليزيون بثمار التنمية بصورة عادلة ومنصفة.

٤. إصلاح مستوى واستدامة جودة حياة الماليزيين: ستستمر الحكومة في توفير الاحتياجات الرئيسة من مياه وطاقة ومساكن ومواصلات والمتطلبات الأخرى ولكن يلزم التركيز بصورة أكبر الآن على قضايا تتعلق بصيانة الموارد ورفع مستواها واستخدامها الفعال.

٥. تقوية قدرات البلاد المؤسساتية والتنفيذية: فإن نجاح الخطط يتوقف على القدرة على التنفيذ، وبهذا فإن الحكومة تهدف إلى إصلاح نظام توفير الخدمات العامة على كل المستويات المختلفة. كما ستعالج الحكومة القضايا المتصلة بالفساد والنزاهة في القطاع العام والقطاع الخاص وبين عامة الناس.

الرؤية

الطريق إلى الأمام كما رسمته رؤية ٢٠٢٠م، يرسم الخطوط العريضة لطريق ماليزيا في المستقبل لتحقيق أهداف تطويرها لتصبح دولة صناعية. كما يضع القواعد التي يجب إرساؤها في المدى القصير كأساس يوضع لتسهيل الرحلة الطويلة تجاه تحقيق الهدف المنشود؛ وهو أن تصبح ماليزيا دولة متقدمة كلية بحلول عام ٢٠٢٠م[١٤٢].

لقد احتوت السياسات والاستراتيجيات في المرحلة الأولى من رؤية ٢٠٢٠م على أبعاد جديدة لجهود التطوير حرصاً على التوازن في التنمية مع الحفاظ على السياسات الأساسية للتنمية الاقتصادية. ولقد تحول التركيز من الاستراتيجية المناهضة للفقر إلى القضاء التام على الفقر المدقع، مع السعي في نفس الوقت إلى خفض الفقر النسبي، والاعتماد بشكل أكبر على مشاركة القطاع الخاص في عملية إعادة البناء، أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فهناك اهتمام بالقيم السلوكية والأخلاقية لتحقيق أهداف النمو والتوزيع.

أما المرحلة الثانية لتحقيق رؤية ٢٠٢٠م، فهي أن تصبح دولة متقدمة مشبعة بطباعها ومزاياها الخاصة، وأن يتحقق التقدم الشامل الذي يشمل الأوجه التسعة للرؤية، والتقدم الذي يتمتع به الكل دون تمييز ديني أو عرقي، وأن يتم بناء حضارة تقدمية ومتطورة تعكس صدى العصور الإسلامية الزاهرة والحضارات الأخرى التي على نهج الحضارة الإسلامية.

ويتعذر على ماليزيا أن تصبح دولة مكتملة التقدم حتى تتغلب نهائياً على التحديات الاستراتيجية التسع التي تواجهها منذ لحظة ولادتها كدولة مستقلة[١٤٣]:

أولاً: إنشاء أمة ماليزية موحدة لديها إحساس بمصير عام ومشترك. إذ يجب أن تكون أمة في سلام مع نفسها، متضامنة عرقياً وإقليمياً، تعيش في تناغم وشراكة كاملة ومنصفة، مكونة من أمة ماليزية ذات ولاء سياسي والتزام وطني.

ثانياً: السعي إلى بناء مجتمع ماليزي، محرر نفسياً، وآمن ومتطور لديه إيمان وثقة بالنفس؛ فخور عن حق بهويته، وبما أنجز؛ مستقر بالقدر الكافي لمواجهة كل أوجه المشاكل والخلافات. وعلى المجتمع الماليزي أن يكون فريداً بالسعي إلى التميز، والدراية الكاملة بكل قدراته وإمكانياته، غير خاضع نفسياً لأحد، وموضع احترام من كل الناس في الدول الأخرى.

ثالثاً: تبني وبناء مجتمع ديمقراطي ناضج يمارس شكلاً من الديمقراطية الماليزية القائمة على التراضي الناضج والتي تمثل نموذجاً للعديد من الدول النامية.

رابعاً: بناء مجتمع يتميز بالسلوك الطيب وكمال الخلق والسلوك، ولدى مواطنيه قيم دينية وروحية قوية، مصبوغة بأعلى المعايير الأخلاقية.

خامساً: بناء مجتمع متفتح بنضج ومتسامح، حيث يكون فيه كل الماليزيين من كل الألوان والنحل أحراراً في الإيمان وممارسة عاداتهم وثقافاتهم وعقائدهم الدينية مع الشعور بالانتماء لأمة واحدة.

سادساً: بناء مجتمع علمي مبتكر ومتقدم، ليس فقط مجتمعاً استهلاكياً يستخدم التقنية بل أيضاً مساهماً في حضارة المستقبل العلمية والتقنية.

سابعاً: بناء مجتمع حدوب ومعطاء، حيث تأتي مصلحة المجتمع قبل مصلحة الفرد، وحيث يدور خير الناس حول الأسرة القوية المرنة، وليس حول الفرد أو الدولة.

ثامناً: ضمان مجتمع عادل اقتصادياً، حيث يكون هناك عدل وإنصاف في توزيع ثروات الأمة، وحيث تكون هناك شراكة كاملة في التقدم الاقتصادي.

تاسعاً: تشييد مجتمع رخاء، مع اقتصاد حيوي ومستقر ومرن وتنافسي.

ولقد خطت ماليزيا خطوات كبرى نحو تحقيق تلك الأهداف؛ وإن لم تجعل تلك الغايات المحورية التسع تحدد أولويات الخطة في العقود القادمة؛ حيث أن الأولوية في أي وقت يجب أن توفي بمتطلبات الساعة؛ غير أن التحدي الاستراتيجي الأول، وهو إقامة دولة ماليزية موحدة، يعتبر من الأمور الأساسية.

الخطط الاقتصادية

بدأت خطط التنمية خلال فترة الاحتلال في عام ١٩٥٠م[١٤٤]؛ وهي تتمحور حول دفع التنمية الاقتصادية من خلال الاستثمار في قطاعات منتقاة من الاقتصاد وبناء البنية التحتية لدعمها؛ فعلى سبيل المثال شملت الخطة الأخيرة ثلاثة قطاعات هي الزراعة والصناعة والخدمات، والتي لقيت اهتماماً خاصاً لترويج الانتقال إلى أنشطة القيمة المضافة في المجالات الخاصة بتلك القطاعات. وبالإضافة إلى الخطط العامة

فإن الحكومة وضعت خطة تنمية تستهدف إصلاح قطاع التصنيع وتسمى الخطة الصناعية الرئيسة، والتي تهدف إلى جعل ماليزيا واحدة من كبرى الدول التجارية وإلى بناء اقتصاد الدولة ورأسمالها البشري.

وقد أسست الحكومة وحدة التخطيط الاقتصادي في عام ١٩٦١م[١٤٥]؛ التي كان لها دور محوري في توجيه معافاة الاقتصاد من الكارثة المالية الآسيوية عام ١٩٩٧م. والوحدة عبارة عن وكالة حكومية تعمل مباشرة تحت إدارة رئيس الوزراء المسؤولة عن توجيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية تجاه الوصول بالبلاد إلى دولة متقدمة في عام ٢٠٢٠م من خلال عدة آليات مثل إعداد سياسات واستراتيجيات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإعداد خطط قصيرة وطويلة المدى للحكومة ومشاورة الحكومة في القضايا الاقتصادية[١٤٦]. أما صناديق الادخار ووسائل الاستثمار المملوكة للحكومة فإنها تستثمر وأحياناً تمتلك الحكومة من خلالها كبرى الشركات في قطاعات الاقتصاد الماليزي لمساعدتها على المنافسة العالمية[١٤٧].

التنمية الاقتصادية

لا ترى ماليزيا التنمية الاقتصادية مجرد تقدم مادي واقتصادي أو أن تحقيقها يشكل نهاية المطاف، بل ترى أن التنمية الاقتصادية قضية لا يمكن فصلها عن العدالة الاجتماعية الاقتصادية. ولذا فإن الخطة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية تتناول باهتمام قضية إقامة مجتمع يتسم بالعدالة الاقتصادية، وذلك من خلال ما يلي:

- القضاء على الفقر المدقع دون تمييز بين الأعراق أو المواقع الجغرافية، إذ يجب رفع كل الماليزيين فوق خط الفقر المدقع. كما يجب على الدولة توفير الطعام الكافي على المائدة بحيث لا يتعرض أي فرد ماليزي إلى مخاطر النقص في التغذية، كما يجب توفير المسكن الأساس، والقدرة على استخدام المرافق الصحية، وجميع الاحتياجات الأساسية؛ كما على ماليزيا المتقدمة أن توفر الفرص الكاملة لمن في الحضيض لكي يتسلق السلم الاقتصادي بعيداً عن الفقر النسبي وأن تتكون طبقة متوسطة منتعشة وواسعة الانتشار.

- إزالة الربط بين العرق والمهام الاقتصادية الكبرى، وهذا لا يتأتى دون تغيير الموقف الاجتماعي من القضية، فعلى المجتمع الذي يؤمن بتساوي الفرص أن يتقبل لوناً من العمل الذي يرسخ تلك المساواة. وهذا يعني أن على القطاعات الهامة والرئيسة للتوظيف أن تجمع بين خليط من المجموعات العرقية التي تكون الأمة الماليزية. ويمكن بالطرق المشروعة التأكد من التوازن المنصف في كل شرائح الوظائف والمهن الأساسية، كما يجب التأكد من تنمية مجتمع تجاري وصناعي حيوي ومستقر من السكان الأصليين.

والشراكة الشاملة في التقدم الاقتصادي لا تعني الشراكة الشاملة في الفقر، بل التوازن المنصف بالنسبة لمساهمة ومشاركة كل المجموعات العرقية في القطاعات الحديثة التي تشهد نمواً كبيراً في الاقتصاد؛ أي التوزيع المنصف بالنسبة للتحكم والإدارة والملكية للاقتصاد الحديث. ولكي يمكن التوصل إلى مجتمع منصف اقتصادياً، تعمل الخطة على التعجيل من تنفيذ برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية الوطنية فالحاجة ماسة للتأكيد على قيام مجتمع من أبناء الأرض يساوي في الأهمية مجتمع من سواهم. ولذا فهناك حاجة لثورة ذهنية وتحول ثقافي، حتى يمكن إنجاز ذلك بجهود ذاتية للعمل على تصحيح الاقتصاد غير المتوازن، بحيث يمكن التقدم في هذا المضمار بسرعة مع تحقيق النتائج الأكثر إنتاجاً مع أقل تكاليف اقتصادية واجتماعية.

أما بالنسبة لإقامة مجتمع ثري فرؤية ٢٠٢٠م لا تضع غايات تصبو إليها ماليزيا بل غايات واقعية يمكن الوصول إليها مثل مضاعفة مجمل الناتج المحلي كل عشر سنوات، من ١٩٩٠م إلى ٢٠٢٠م، وبهذا يصبح مجمل الناتج المحلي عام ٢٠٢٠م ثمانية أمثال إجمالي الناتج المحلي عام ١٩٩٠م؛ والذي كان ١١٥ مليار دولار؛ أي أن يصل مجمل الناتج المحلي إلى ٩٢٠ مليار دولار بسعر دولار ١٩٩٠م. هذا النمو السريع يتطلب النمو بمعدل ٧٪ سنوياً خلال ثلاثين عاما، وهو غاية متفائلة. ولذا فإن الخطة الاستراتيجية تحذر من التركيز على التنمية من منطلق تحقيق أرقام تتجاهل الالتزام الضروري بترسيخ عوامل

الاستقرار، والمحافظة على معدل تضخم منخفض، وضمان الاستدامة، ودعم جودة الحياة وتطوير مستوى المعيشة وتحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى؛ بمعنى أن المهمة صعبة للغاية وقد يعترضها العديد من التأرجح بين الأرقام العالية والمعدلات المتدنية.

وفي العقد السادس كان معدل النمو السنوي ٥,١٪، وفي أول عقد من الخطة الاقتصادية الوطنية (العقد السابع) نمت ماليزيا بمتوسط ٧,٨٪، وفي العقد الثامن تدنى متوسط معدل النمو إلى ٥,٩٪ نتيجة سنوات الانكماش الاقتصادي. ولقد بلغ ارتفاع مجمل الناتج المحلي سنويا خلال ثلاثة عقود بمتوسط ٦,٣٪، وخلال عقدين بمتوسط سنوي بلغ ٦,٩٪. وهذا يعني أن المطلوب زيادة معدل النمو بنسبة ٠,١٪، وهذا سهل المنال. وإذا تم ذلك مع فرض زيادة السكان بمعدل ٢,٥٪ سنويا فإن ثراء الماليزيين في عام ٢٠٢٠م سيكون أربعة أمثاله في عام ١٩٩٠م؛ وهذا معيار المجتمع الثري الذي تتطلع إليه رؤية ٢٠٢٠م.

ومن دعامات الهدف الاقتصادي الحرص على قيام اقتصاد منافس، بحيث يكون الاقتصاد قادراً على الدعم الذاتي، والحيوية والاستقرار والمرونة؛ وهذا يعني قيام نظام اقتصادي[١٤٢]:

- متنوع ومتوازن، يتضمن قطاعاً صناعياً ناضجاً ومتوسعاً، وقطاعاً زراعياً حديثاً وناضجاً، وقطاعاً للخدمات فعالاً ومنتجاً.
- سريع الاستجابة وقادر على التكيف مع أنماط العرض والطب والتنافس المتغيرة.
- متقن من وجهة التقنية، وقادر على التكيف والابتكار والاستثمار، ومعتمد على التقنية بصورة متزايدة ويتقدم في اتجاه مستويات متتابعة من التقنية الرفيعة.
- تتخلله ارتباطات صناعية قوية ومتلاحمة.
- تدفعه القوى العقلية والمهارة والمثابرة في امتلاك ثروة من المعلومات مع معرفة ما يلزم فعله وكيفية فعله.
- قائم على ضخامة وسرعة الإنتاجية بالنسبة لكل عامل إنتاج.
- مجازف يعتمد على نفسه، وطليعي ومبادر.

- يستمد استدامته من العمل الأخلاقي المثالي، والضمير العالي الجودة، والسعي للتميز.
- من خصائصه انخفاض التضخم وتكاليف الحياة.
- يخضع لانتظام ودقة قوى السوق.

السياسات الاقتصادية

منذ بدايات العقد الثامن من القرن الماضي وماليزيا تؤكد أن الدولة ستعتمد على القطاع الخاص كداعم رئيس للنمو الاقتصادي، وبهذا سبقت ماليزيا بقية العالم بما في ذلك الدول المتقدمة في اعتمادها على القطاع الخاص للتنمية الاقتصادية. وحتى يمكن لماليزيا الاعتماد على القطاع الخاص كقوة دافعة أساسية في التنمية فإن على الحكومة مواصلة السعي في وضع الحوافز حتى يصبح القطاع الخاص قوياً وحيوياً ومستقراً ومعتمداً على ذاته. ورغم حرص الحكومة على الخصخصة إلا أن الشروع في الخصخصة قد يبوء بالفشل إذا أصبح القطاع الخاص ضعيفاً يسيطر عليه الباحثون عن الكسب السريع دون تحمل المسؤولية الاجتماعية.

لقد تحقق النمو السريع جزئياً من خلال خصخصة المؤسسات التي ملكتها الدولة والتي كان أداؤها غير كفؤ وبالتالي خضعت للضغوط التجارية وأرغمت على استخدام مواردها بصورة حكيمة. فمثلاً قامت "الخزانة الوطنية" (Khazanah Nasional) بتحويل أسهمها في شركة "درب هيكوم" (DRB Hicom) للسيارات إلى شركة متحدة كبرى (Mega Consolidated) مما أدى إلى إنشاء مشاريع كبرى.

كذلك فإن مسؤولية اجتذاب رأس المال الأجنبي يجب أن لا تقتصر على الحكومة وحدها، بل يجب على القطاع الخاص أيضاً أن يدخل مع المستثمر الأجنبي في شراكات تعود بالفائدة على الطرفين فالشركات المتضامنة يمكن أن تساعد في الارتباط كلية بالاقتصاد الماليزي. أما مسؤولية المستثمرين المحليين فهي أكبر بمراحل من أقرانهم من المستثمرين الأجانب لأنهم يستثمرون في بلادهم لذا فإن بإمكانهم بذل التضحيات واتخاذ بعض الخطوات الجريئة وتحمل بعض الشدائد والنكسات.

وتتضمن الخطة قيام الحكومة بحملة لتعجيل التصنيع، بناء على حقيقة أن الرغبة في الإسراع في التنمية تتطلب الإسراع في التصنيع، حيث يوحي الوضع الدولي بأن الاقتصاديات المتقدمة تقوم بهجر التصنيع والانتقال إلى ما بعد التصنيع. والسرعة في التصنيع تتطلب الاستفادة من أوجه القوة الوطنية ومعالجة أوجه الضعف. ووفقاً لهذه السياسة كان لزاماً على الحكومة مواجهة مشكلة القاعدة الصناعية الضيقة؛ ففي عام ١٩٨٨م كان ٦٣٪ من صادرات البضائع المصنعة في ماليزيا منتجات الصناعات الكهربائية والالكترونية والمنسوجات؛ وشكلت المنتجات الإلكترونية وحدها ٥٠٪ من الصادرات الصناعية؛ لذا كان من الضروري التوسع والتنوع في القاعدة الصناعية.

ورغم الخطوات السريعة في تطوير المناطق الحرة فإن تطوير التقنية المستوطنة غير كاف، حيث أن القليل من المنتجات عليها قيمة مضافة مع وجود الكثير من التركيب والإنتاج البسيط. كما أن هناك حاجة لمواجهة ارتفاع تكاليف الإنتاج الناجمة عن زيادة تكاليف العمالة والمواد الخام والقوة العامة الماهرة.

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في إيجاد فرص عمل، وفي تقوية الروابط الصناعية، وفي التغلغل في الأسواق، وتوليد مكاسب من الصادرات. كما أنها بمثابة الأرضية التي تفرخ رجال أعمال المستقبل المغامرين. كما أن الفائض من الرأسمال المحلي والتوفير يوجه فيه باستثمارات منتجة.

وقد وضعت الحكومة الماليزية أساليب ملائمة لمساعدة هذا القطاع المهمل من الاقتصاد، حتى ينمو في العدد والحجم، فقامت بالسعي لرفع مستوى الخبرة في إدارة تلك الشركات، وشحذ مهارة العاملين فيها ومستوى معرفتهم التقنية، وتقديم المساعدات التدريبية والتقنية، وتوفير دعم البنية التحتية له، وإعداد ذلك القطاع كأساس لتطوير المستقبل الصناعي.

ومع أهمية التنوع في المنتجات المصدرة فإن من الضروري التنويع في أسواق الصادرات بما في ذلك السعي للدخول في الأسواق غير التقليدية؛ مما يتطلب الحصول

على معرفة جديدة، وإقامة شبكات ونقاط اتصال جديدة إلى جانب استخدام وسائل حديثة للتعامل مع قوانين وقواعد ولوائح غير مألوفة. ولما كان الاعتماد على النمو القائم على التصدير هو الطريق للتنمية السريعة، فإن الحكومة الماليزية قدمت مساعداتها في هذا الشأن مع حرصها على أن يلعب القطاع الخاص دورا فعالا في هذا الشأن؛ خاصة وأن مجموع الأسواق الصغيرة في الدول النامية في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية تستوعب قدرا كبيرا من الصادرات.

بالنسبة للتجارة العالمية فإن الخطة تركز على الضروريات الاقتصادية أكثر من السياسات والمعتقدات في العلاقات العالمية، فرغم صغر حجم ماليزيا فإنها تتطلع إلى التأثير على مجريات التجارة العالمية؛ إذ أن عليها تشجيع التصدير كوسيلة للنماء؛ هذا لأن السوق المحلي صغير للغاية. ومن هذا المنطلق فإن التجارة الحرة مهمة لماليزيا، وأما التوجه الجاري إلى تكوين تكتلات تجارية فيحد من تقدم ماليزيا. كما أن عليها أن تملك قدرات ملائمة للدفاع الاقتصادي والقدرة على التأثير وتكوين التحالفات في المجال الاقتصادي حتى تصبح دولة ذات نفوذ اقتصادي.

والدخول في السوق العالمية يؤدي حتماً إلى تكاتف الشركات العاملة في السوق ضد القادمين الجدد وإلى تعرضهم لكامل قوى التنافس الدولية؛ ولهذا أعدت خطة ماليزيا الإستراتيجية لمواجهة ذلك التحدي الحقيقي، ليس فقط لأن السوق المحلية ببساطة ما زالت صغيرة ولكن أيضاً لأن الدخول في السوق العالمية سيثري السوق المحلية على المدى البعيد كما أنه سيخفف من الاعتماد الكلي على التصدير. وبهذا تصر ماليزيا على مواصلة النمو القائم على الاستيراد رغم تراخي السوق العالمية وزيادة حدة الحماية الوطنية للأسواق المحلية في الكثير من دول العالم، إلى جانب تفشي ظاهرة التكتلات التجارية والتجارة الخاضعة للسيطرة الإدارة. ولكن ذلك يقتضي اتخاذ موقف صلب يمنع التراجع والانطواء، وببساطة لا يدع هذا الوضع العالمي من اختيار سوى أن تتضمن الخطة الاستراتيجية آليات لخفض النفقات، والزيادة من الابتكار في

وسائل توجيه السوق، ومضاعفة الإنتاجية، والرقي لمستوى المنافسة، أي الرفع من القدرات على مواجهة التحدي العالمي.

أما بالنسبة لتحرير الاقتصاد الماليزي؛ فمن الواضح أن له منافع عدة من حيث أنه يساهم في حيوية النمو. ولهذا فإن الخطة الاستراتيجية تشدد على أهمية التحرر الاقتصادي، على أن يتم بصورة مرحلية تستجيب للواقع بحيث لا يؤدي إلى قلق اقتصادي وألا يؤدي إلى تكاليف باهظة لعملية تغيير البنية الاقتصادية للبلاد. ولهذا فإن الخطة تأخذ في الاعتبار قدرة ماليزيا على القيام بالتحرير الاقتصادي وعدم التغاضي عن التخوف من ردود الفعل الناجمة عن كون الصناعات ما زالت في مهدها، كما يجب عدم الخضوع للضغوط غير المشروعة. كما أن تحرير المنتج يؤكد على أن القطاع الخاص سيتحرر من الاعتماد على أرباح مصطنعة وعلى الحماية من الدولة؛ التي قد تفيد في حماية بعض المنتجين على حساب الزبائن والمنتجين الآخرين؛ فالصناعة التي في المهد عليها أن تشب عن الطوق إن كانت قائمة على أسس سليمة، بحيث تصبح قوية وغير مهددة بهزات السوق؛ وهذا لا يتحقق مع الإفراط في الحماية.

ووفق الخطة الاستراتيجية، فإن الحكومة تحتضن سريان الاستثمارات الأجنبية، حيث أن ذلك هام للغاية بالنسبة لحملة تعجيل تصنيع ماليزيا؛ هذا على أن توضع الآليات للاستفادة القصوى من سريان الاستثمارات الأجنبية. ففي الماضي عانى القطاع الخاص المحلي من الفشل في الوصول إلى أهدافه في العديد من الخطط المتعاقبة؛ إذ أن المستثمرين المحليين شعروا بأن الحكومة لم توليهم من الرعاية ما توليه للمستثمرين الأجانب ولهذا فإن الخطة ستعمل على علاج مثل هذه الأمور، من خلال تقصي الأوضاع السائدة في مجال الاستثمار.

ومن الاتجاهات المحورية للخطة الاستراتيجية للدور الاهتمام ببناء وتحسين البنية التحتية التي تتمركز عليها التنمية؛ وذلك عن طريق إدراك العوائق القائمة في البنية التحتية والحاجة إلى استثمارات هائلة للتغلب عليها عبر السنوات؛ إلى جانب العمل

على توفير المتطلبات والحاجيات قبل احتدامها. والعبرة يمكن أخذها من العديد من الدول التي تعثرت تنميتها بسبب العوائق في البنية التحتية.

وفي قضية تنمية الثروة البشرية وتطويرها فإن الخطة تسعى للتحرك بقوة في هذا المجال؛ فمن الخبرات السالفة في المعجزات الاقتصادية التي تحققت في الدول المختلفة الفقيرة في مواردها الطبيعية، يتضح أن أهم مورد أي دولة هو الملكات والمهارات والقدرة على الابتكار والعزيمة التي يملكها مواطنوها. وبهذا فإن ماليزيا منذ العقد التاسع وهي تولي تطوير وتنمية الموارد البشرية جل اهتمامها، حيث أنها استطاعت بناء واحد من أفضل النظم التعليمية، مع التطلع إلى وضع معايير سامية جديدة وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل بالنسبة للمهارات والانقطاع إلى شحذ المعرفة والحرفية والتطوير الذاتي، بما في ذلك البراعة اللغوية، وتصرفاتهم وانتظامهم في العمل، وقدراتهم الإدارية، وحوافزهم للإنجاز، ومواقفهم من التميز، وتبنيهم لروح المغامرة التجارية، التي لها أهمية كبرى في التنمية تتعدى مناهج التدريب والتعليم. كما أن الخطة تسعى إلى التأكد من وجود خليط من المهنيين والحرفيين والفنانين ووجود توازن بين ذوي القدرة في العلوم والتقنية والفنون والعلوم الاجتماعية.

ولقد استطاعت ماليزيا الحد من التضخم الاقتصادي الذي هو آفة كل الخطط الاقتصادية، باستثناء ما حدث خلال أزمة النفط الأولى، حيث وصل معدل التضخم إلى ١٧٪. ولهذا فإن الخطة الاستراتيجية حرصت على القيام بكل الإجراءات اللازمة للحفاظ على تضخم اقتصادي منخفض بمساهمة الحكومة وقطاع الأعمال وعامة الناس؛ وذلك من خلال الحرص على الإنفاق في حدود القدرة. كما أن في قدرة ماليزيا إنتاج كل ما تحتاجه عمليا من طعام وملبس ومأوى. وكان من جراء ذلك أن الحياة كانت محتملة في ظل التقلص الاقتصادي الذي حدث، إذ تمكن الناس من شراء حاجاتهم دون حدوث تضخم. ومع ازدياد السيولة فإن ارتفاع العرض يدفع بالأسعار إلى الزيادة بمعدل بطيء؛ ولذا فإن زيادة الثروة والقدرة الشرائية لا تعني بالضرورة تحسن الأوضاع

كما هو مرتقب. ولهذا فإن الخطة تحث أفراد المجتمع على مناهضة التضخم واستيعاب مسبباته، والاستعداد لتحمل بعض من التقشف والصعوبات؛ حيث أن أكبر سلاح ضد التضخم هو إدراك الناس والتزامهم.

ولما كان معدل تداول العملة يلعب دوراً حيوياً في عالم التشابك التجاري، فإن الخطة الاستراتيجية اهتمت بهذا الجانب. والمشكلة هنا هي أن الانخفاض الكبير في سعر العملة يرفع من تكاليف الاستيراد ومدفوعات الدين ولكنه يزيد من تنافسية الصادرات؛ غير أن الفائدة الكاملة التي يمكن جنيها من معدل تبادل منخفض في التصدير قد تتغلب عليها تكاليف المواد المستوردة التي تدخل في تصنيع المنتجات المصدرة. بالمقابل فإن القيمة المرتفعة للعملة تزيد من ثراء المواطنين خاصة في القدرة على شراء الأشياء الفخمة المستوردة لكن الصادرات لن تعود منافسة مما يؤدي تدريجياً إلى تأثير معاكس على الاقتصاد الوطني. لذا فإن الخطة تسعى إلى الاهتمام بقضية إدارة معدل تبادل العملة لما في ذلك من انعكاسات هامة على تقدم البلاد. ولما كانت هناك قدرات محدودة على التلاعب بسعر العملة فإن أفضل السبل لمعالجة تلك القضية هو السعي للتوازن التجاري للبلاد والذي يؤدي إلى تحديد قيمة العملة. ولذا فإن الخطة تسعى إلى التنافس عن طريق السعي إلى تحقيق معدل إنتاج أكبر بدلاً من التلاعب في معدل تبادل العملة.

وقبل الكارثة المالية الآسيوية عام ١٩٩٧م، كان الرينجيت الماليزي عملة عالمية يجري تبادلها بحرية في أسواق تحويل العملة حول العالم؛ حيث كان سعر تبادل الدولار يساوي ٢,٥ رينجيت قبل الكارثة فأصبح سعر تبادل الدولار ٥ رينجيت نتيجة أنشطة المضاربات المالية في ظرف أسابيع. وبناء على ذلك قرر البنك المركزي فرض قيود على رأس المال لمنع تسرب الرينجيت إلى الأسواق المفتوحة، فلم يعد متداولاً عالمياً، كما فرض على المسافر أن لا يحمل معه أكثر من ١٠,٠٠٠ رينجيت خارج البلاد؛ وتم تثبيت سعر العملة عند ٣,٨٠ رينجيت لكل دولار. ولقد تم التخلي عن معدل التبادل الثابت للعمل وتعويمه في يوليو ٢٠٠٥م، بعد ساعات من إعلان جمهورية الصين الشعبية

تعويم عملتها[١٤٨]. كما قام بنك "نجارا ماليزيا" بالتراخي تدريجياً في العديد من جوانب التحكم في رأس المال؛ غير أن الحكومة ما زالت تقيد التداول العالمي للعملة[١٤٩].

وبالنسبة للموقف من التقنية، فإن الخطة الاستراتيجية تسلك سبيلاً واقعياً فماليزيا لا تريد أن تتخلف عن عالم التقنية العالية، ولكنها لا تتوقع في القريب العاجل أن تكون في مقدمة الريادة في التقنية الحديثة، ولكنها موقنة بأن بإمكانها إدراك ركب في مجالات يكون لها فيها بعض المزايا؛ وبهذا تبنت الحكومة خطة عمل وطنية للتقنية الصناعية على أن تتبنى الحكومة عملية التنفيذ؛ بتوفير الالتزامات الضرورية وقيادة الجهود في المهمة الصعبة. كما أن الحكومة تشيد البنية التحتية المؤسساتية والداعمة لضمان سرعة وواقعية التنمية المركزة والمدفوعة بالسوق للقدرات التقنية. ونظراً لأن التقنية لا تخرج من المعمل ولكن من أراضي المصانع والسوق؛ فإن الحكومة تتوقع من القطاع الخاص والمواطنين الاستجابة والمشاركة في إنجاح الجهود المبذولة. والحكومة تقتدي في جهودها تبني سياسة اليابان الناجحة في تحويل نتائج البحوث إلى منتجات تباع في السوق؛ حيث أن تجاهل نتائج البحوث لحساب التجارة في المنتجات التي جربت واختبرت وولدت أموالاً غزيرة يؤدي إلى التخلف مهما كان مستوى التقنية في البلاد.

والخطة الاستراتيجية تهتم بالقطاع الزراعي وقطاع الخدمات إلى جانب السعي للزيادة في قطاع التصنيع، وذلك سعياً للتقدم في كل المجالات والتطلع إلى الكفاءة والحداثة والقدرة على المنافسة. ومن هذا المنطلق تلي الخطة اهتماماً في السياسة الوطنية للزراعة والسياحة والتنمية الكاملة لقطاع الخدمات بأكمله. وبالنسبة للقطاع الريفي من الاقتصاد والمجتمع فالخطة تدعو إلى تحول ريفي يتضمن إعادة بنيان القرى حتى تصبح مواكبة في الزراعة والصناعة الحديثة؛ بحيث تتطلب الزيادة في المحاصيل جهداً أقل وأيدي عاملة أقل لتوفير العمالة اللازمة للمجتمع الصناعي.

ومع الزيادة في التصنيع والاهتمام بالقطاع الزراعي تحرص الخطة الاستراتيجية على عدم التبذير في الموارد الطبيعية، فيجب أن تظل الأرض منتجة وخصبة، والهواء

نظيفاً ونقياً، والمياه غير ملوثة، وموارد الغابات قادرة على التكاثر، كل ذلك من أجل توفير احتياجات التنمية الوطنية مع الاحتفاظ بالقيم الجمالية للأرض صيانة للطبيعة وحرصاً على التقدم الاقتصادي.

والخطة الاستراتيجية ترسم ملامح مجتمع غني بالمعلومات لمواكبة عصر المعلومات فإن الثراء في المعلومات أصبح مرتبطاً بالثراء في الأموال. وبهذا فإن الخطة تجعل من المعرفة أساساً للقوة والرخاء؛ وعليه فإن هناك إقبالاً كبيراً على استخدام الحاسوب في ماليزيا وجهوداً لمحو الأمية الحاسوبية.

ولخفض تكاليف المعيشة والحفاظ على أسعار منخفضة تلائم السوق المحلية تدعم الحكومة الماليزية وتتحكم في أسعار العديد من البضائع الرئيسة مثل زيت النخيل وزيت الطهي، والنفط والدقيق والخبز والأرز، التي تباع بأسعار أقل من سعر السوق. وفي عام ٢٠٠٨م أعلنت الحكومة عن إنفاق قرابة ٤٠ مليار ريجنيت عام ٢٠٠٧م في دعم المستهلكات الرئيسة[٣٠٧].

صناديق الاستثمار

تملك وتدير الحكومة الماليزية عدة صناديق للثروة تستثمرها في الشركات المحلية والأجنبية؛ ومن تلك الصناديق "خزانة برهاد الوطنية" التي أنشئت في عام ١٩٩٣م، بهدف تشكيل صناعات استراتيجية منتقاة وتوظيف تلك الاستثمارات فيما يعود بالفائدة على ماليزيا، مثل: قطاعات السيارات، والمصارف، والصيدلة والطب، والإنشاءات، والاتصالات ويقدر حجم الصندوق بحوالي ١٩ مليار دولار[١٥٠-١٥٢]. ومن الاعتمادات الأخرى التي تملكها الحكومة الماليزية صندوق ادخار الموظفين، الذي يعتبر رابع صندوق معاشات تديره حكومة في آسيا، حيث بلغ حجم الصندوق في عام ٢٠٠٧م قرابة ١٠٠ مليار دولار[١٥٣-١٥٥].

كارثة آسيا المالية والمعافاة منها

شهد عام ١٩٩٧م تغيراً كبيراً في ماليزيا؛ حيث هبطت الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى معدل مزعج وانخفض سعر الرنجيت من ٢,٥ للدولار إلى ٤,٨ للدولار، حيث

تسرب رأس المال خارج البلاد، وانحدر المؤشر المركب للبورصة من حوالي ١,٣٠٠ إلى ٤٠٠ في عدة أسابيع. واستجابة لتلك المحنة فرضت الحكومة الماليزية قيوداً على رأس المال، وثبتت سعر الرنجيت عند ٣,٨٠ للدولار، كما رفضت أي معونة اقتصادية من صندوق النقد الدولي الذي قدم لها شروطاً مريحة للاقتراض. وبرفضها للمساعدة والشروط التي عرضها الصندوق استطاعت ماليزيا تجاوز المحنة، ولم تتأثر بالدرجة التي تأثرت بها إندونيسيا وتايلاند والفلبين من الكارثة المالية الآسيوية.

وبصرف النظر عن كل الإجراءات فإن مجمل الناتج المحلي تقلص بنسبة ٧,٥٪ في سنة ١٩٩٨م؛ لكن الاقتصاد الماليزي استرد عافيته ونما بمعدل ٥,٦٪ في عام ١٩٩٩م؛ ورغم أن الحكومة توقعت نمو ٥,٨٪ من مجمل الناتج المحلي الحقيقي في عام ٢٠٠٠م، إلا أن النمو وصل إلى ٨٪.

ولكي يتم إنعاش الاقتصاد، فإن الحكومة قامت بإنفاق مبالغ ضخمة وسجلت ماليزيا عجزاً متواصلاً في الميزانية في السنوات التالية للكارثة. ولقد سجلت عملية الاسترداد الاقتصادي نمواً قوياً في الصادرات خاصة الإلكترونيات والمنتجات الكهربائية إلى الولايات المتحدة الأمريكية التي تمثل الشريك الرئيس في التجارة والاستثمار. واستمرت ضغوط التضخم غير مؤثرة نتيجة إتباع البنك المركزي سياسة خفض سعر الفائدة. كل ذلك مكن ماليزيا من الاستمتاع بإعادة إنعاش الاقتصاد مقارنة بجيرانها.

دور الفلسفات التقليدية

إن نجاح اليابان الاقتصادي وما تبعه من نجاح النمور الآسيوية أدى إلى قيام علاقة تناغم بين العمال والإدارة؛ والتناغم الصناعي هو نوع فريد من ثقافة التناغم اخترعتها اليابان وطورتها في القرن العشرين؛ فلقد تم إنشاء شراكة المجتمع المتناغم أو "كيوتشوكاي" (Kyochokai) كمنظمة شبه بيروقراطية في ١٩١٩م لسد طفرات حاجات المجتمع الاقتصادي، وريادة الجهود لتعريف القيم الملائمة للنموذج الياباني الجديد للمجتمع الصناعي، في زمن الاضطرابات الاجتماعية الكبيرة في الصناعة الأوروبية.

ولقد لعبت التقاليد التي اخترعتها المنظمة دوراً كبيراً في تطور قيم الاقتصاد الياباني وسلوكيات السلام الاجتماعي من أجل التنمية الاقتصادية(١٥٦).

وتتحدى الخبرة اليابانية النظريات غير المستقيمة أو غير الخطية للحداثة(١٥٧-١٥٨)، بتقديم صورة جديدة من الحداثة الفريدة، والتي تختلف تماماً عما يوجد في الدول الغربية، بإعادة التمسك بقيم كونفوشيسية قديمة وتقاليد يابانية أصيلة للتناغم، والتضحية بالذات والسلوك الجماعي غير الفردي الذي يتحرق للسعي لغاية مشتركة. ولهذا فإن الاقتصاد الياباني يركز على النماء طويل المدى والتقييم الهادئ للسوق، وهندسة العمليات باعتبارها من العناصر الهامة للنمو الاقتصادي، وهذا هو أساس الاقتصاد السياسي الآسيوي.

وبهجر نموذج "الاستعاضة عن الاستيراد"، فإن النمور الآسيوية وظفت نموذجاً جديداً للتنمية الاقتصادية يدفعه التصدير مع توجيه الصادرات للدول الصناعية الكبرى. كما أن النموذج اشتمل على سياسة ردع عن الاستهلاك المحلي عن طريق سياسات حكومية مثل رفع التعريفة. ونموذج "الاستعاضة عن الاستيراد" الذي يروج له دعاة التنمية في العالم النامي منذ الحربين العالميين المتتاليين، هي سياسة اقتصادية قائمة على أساس أن على الحكومة محاولة الحد من الاعتماد الأجنبي من خلال الإنتاج المحلي للمنتجات الصناعية(١٥٩-١٦١). وقد جرى تطبيق تلك السياسة في دول أمريكا اللاتينية من العقد الثالث إلى أواخر العقد الثامن، وفي بعض الدول الأفريقية والآسيوية في العقد الخامس. ولقد حظيت على اهتمام من العديد من المنظرين(١٦٢-١٦٤)، وأصبح لها دور الصدارة عند تكوين لجنة الأمم المتحدة للاقتصاد في أمريكا اللاتينية والكاريبيان (UNECLAC). ووفق سياسة "الاستعاضة عن الاستيراد" فإن الحكومة هي التي تبادر بعملية التصنيع وتمول الصناعة المحلية، وهذه السياسة متأثرة بأسلوب التفكير "الكينيزي" (Keynesian)(١٦٥-١٦٧)، الذي يهتم بعوامل الطلب في تحديد الإنتاج الشامل؛ وبهذا فهو يرى أن قرارات القطاع الخاص أحياناً تؤدي إلى نتائج اقتصادية غير فعالة. ولهذا فهو يدعو القطاع الخاص إلى استجابات سياسية فعالة تتضمن إجراءات سياسية مالية بالبنك المركزي

وإجراءات تتعلق بالنظام المالي من قبل الحكومة سعياً وراء استقرار الناتج التجاري خلال الدورة المالية[١٦٨].

وكذلك فإن سياسة "الاستعاضة عن الاستيراد" متأثرة بذريعة الصناعة الناشئة (Infant Industry) التي تبنتها الدول الموغلة في التصنيع مثل الولايات المتحدة الأمريكية حتى العقد الرابع. وذريعة الصناعة الناشئة هي ذريعة اقتصادية لفرض حماية على الصناعة الوطنية، والذريعة هي أن الأعمال المبتدئة عادة ما تفتقد اقتصاديات الحجم الكبير التي قد تمتلكها المنافسة في بلاد أخرى، وبهذا فهي في حاجة للحماية[١٦٩-١٧٠]. وعادة ما تكون سياسة "الاستعاضة عن الاستيراد" مرتبطة بنظرية التبعية (Dependency Theory) التي تتبنى نظرة اجتماعية عريضة وتعالج عناصر ثقافية مرتبطة بالتخلف. ونظرية التبعية هي مجموعة من نظريات علم الاجتماع من الدول المتقدمة والدول النامية والمرتكزة على مفهوم أن الموارد تنتقل من هامش الدول الفقيرة والمتخلفة إلى محور الدول الغنية فتثريها على حسابها كدول هامشية[١٧١-١٧٢].

ورغم أن نموذج "الاستعاضة عن الاستيراد" نظرية تنمية فإن تطبيقاته السياسية والنظرية متجذرة في نظرية التجارة؛ فكل البلاد التي تقدمت صناعياً مرت بمرحلة كانت فيها غالبية الاستثمارات في الصناعة موجهة للإحلال المستوردات[١٧٣].

والنمور الآسيوية حددت التعليم كوسيلة لزيادة الإنتاج وبهذا فإنها أجمعت كلها على التركيز على إصلاح نظام التعليم على كل المستويات، وبهذا فإنها وضعت ثقلها في ضمان أن الأطفال يلتحقون بالمدارس الأولية والمدارس الثانوية الإجبارية، كما أنفقت بسخاء على نظم الكليات والجامعات.

ونظراً لأن نمور آسيا كانت فقيرة نسبياً خلال العقد السادس، فإن تلك الدول كان لديها عمالة رخيصة وبهذا فإن الجمع بين إصلاح التعليم والعمالة المتوفرة، مكن من الاستفادة من قوة عمل قليلة التكاليف وفي نفس الوقت منتجة. وكل النمور الآسيوية التزمت بمبادئ المساواة في إصلاحات الأراضي للترويج لحقوق الملكية[١٧٤-١٧٥]. وللتأكد من

أن عمال الزراعة لا يستاءون، كما تم تفعيل سياسات دعم الزراعة وفرض تعريفة على المنتجات الزراعية. وكل هذه الدول حظيت بقاعدة صناعية تميزهم عن سائر دول آسيا.

التجارة القائمة على التصدير

تأثرت النمور الآسيوية بدرجة كبيرة بكارثة ١٩٩٧م المالية الآسيوية، التي أثرت على كل منها بدرجات متراوحة؛ فبينما عانت تايوان معاناة كبيرة فإن اقتصاد كوريا الجنوبية تعرض لعملية تحطيم كاملة. غير أن قيام كوريا الجنوبية بإصلاحات اقتصادية محسوسة مكنها من دفع ديونها لصندوق النقد الدولي، واستردادها لدورها كأسرع الاقتصاديات العالمية نمواً، بل إن نموها أوصلها للانضمام إلى أكبر عشرة اقتصاديات في العالم في عام ٢٠٠٧م؛ مما أدى لتسمية ذلك الانجاز "المعجزة الثانية على نهر هان". وبالمقابل فإن تايوان تبوأت المرتبة ١٦ بين الاقتصاديات الكبرى في العالم. ولكون تركيز النمور على النمو الذي يدفعه التصدير فإن النمور أصبحت أسيرة لعمليات إعادة تقييم العملة.

والتصنيع الموجه بالصادرات (EOI)، والذي يدعى أحياناً بتصنيع التصدير الإحلالي (ESI) والتصنيع الذي يقوده التصدير (ELI) والتصنيع المدفوع بالتصدير؛ يعتبر نقيضاً لسياسة تصنيع إحلال الواردات، وهو سياسة تجارية واقتصادية موجهة إلى تسريع عملية التصنيع في الدول من خلال تصدير بضائع تتميز فيها الدولة بفائدة مقارنة (Comparative Advantage).

والفائدة المقارنة في الاقتصاد تشير إلى قدرة جهة ما أو دولة على إنتاج بضاعة معينة بتكلفة فرصة أقل عن غيرها، وهي القدرة على إنتاج منتج بكفاءة عالية للغاية مقارنة بسائر المنتجات التي يمكن إنتاجها[١٧٦]. والفائدة المقارنة تختلف عن الفائدة القطعية (Absolute Advantage) التي تشير إلى قدرة جهة ما على إنتاج بضاعة معينة بتكلفة أقل قطعياً عن جهة أخرى. والفائدة المقارنة توضح كيف أن التبادل التجاري يمكن أن يوفر قيمة لكل من الطرفين حتى لو أن واحداً منهما يمكنه إنتاج كل البضائع بموارد أقل من الآخر. والفائدة الخالصة من الناتج يسمى بالمكسب من التبادل التجاري.

ويتطلب التصنيع الموجه بالصادرات فتح الأسواق المحلية للمنافسة الأجنبية كعملية تبادل لفتح أسواق الدول الأخرى. والسياسات التي يلزم تبنيها لتسهيل التصنيع الموجه بالصادرات لتحقيق النمو في نهاية المطاف، تتضمن خفض تعريفة الحواجز التجارية، وتعويم معدل تبادل العملة، ودعم الحكومة للقطاعات المصدرة. كما أن المؤسسات العالمية مثل منظمة التجارة العالمية تعمل في صالح مثل هذه الاستراتيجيات التجارية ولترويج قواعد سياسة التبادل التجاري على مستويات عدة لفتح المجال لكل دولة. وسياسة الاعتماد على التصدير في التصنيع والتنمية سياسة ناجعة في غالبية الأحوال لكنها حساسة لتغيرات السوق؛ فكارثة ١٩٩٨م الاقتصادية أدت اقتصاد البلاد التي تتبع تلك السياسة.

والنقد الموجه لسياسة الاعتماد الكلي على التصدير في التصنيع الهادف للتنمية الاقتصادية يتضمن عدم التنوع في الإنتاج مما يجعل الاقتصاد غير مستقر؛ والانتقاد الموجه للنمور الآسيوية هو أن اقتصادياتها تركز بصورة تامة على الطلب على الصادرات، على حساب الطلب على الواردات؛ وبهذا فإن الاقتصاديات تعتمد بصورة كبيرة على الصحة الاقتصادية للدول المستهدفة بالصادرات. هذا بالإضافة إلى أن النمور واجهت صعوبات بعد أن فقدوا القدرة على المنافسة في البداية، وهي وفرة العمالة المنتجة الرخيصة. فالصين والهند ومعظم دول جنوب شرق آسيا برزوا كاقتصاديات سريعة النمو مبنية على العمالة البخسة ليحلوا محل النمور.

وبعض الاقتصاديات التي تعتمد كلية على التصدير تشهد استعاراً في الجهود، وأسهماً تعاني من المغالاة في تقييمها، وأسعار ملكيات تزداد دون حدود، ومستثمرين قلقين. وكان من جراء الضعف البنياني في الإطار التنظيمي، أن ينهار سوق الأسهم وتنخفض قيمة العملات الآسيوية الكبرى بمجرد البدء في فرار رأس المال. ولقد أدى ذلك إلى اضطرابات اجتماعية، وعدم استقرار سياسي، وتغييرات في حكومات تلك الدول، ومحاولات صندوق النقد الدولي لإنقاذها مالياً. كما أن ذلك دفع بعض الحكومات الآسيوية إلى فرض قيود على رأس المال للحد من سريان العملة والحفاظ

على الاستقرار المالي وتوازن الميزانية؛ فتايوان مثلاً قد قننت تشريعات تتطلب إعلان تحويل أي رأسمال خارج البلاد؛ وإن لم تفرض قيود مباشرة.

ومنذ الكارثة المالية فإن اقتصاديات النمور أصبحت مستقرة مالياً مع وجود مؤسسات وشركات مرنة وأطر تنظيمية لمنع كارثة أخرى. كما أن من تداعيات الكارثة أن الحكومات أدركت أن الثراء السهل والمتوقع من نمو قائم على التصدير والعمالة البخسة التكاليف لا يستمر للأبد. وبهذا فإن عليهم إنشاء صناعات جديدة والتحرك نحو سلسلات من القيم المضافة وإيجاد قطاعات خدمات في اقتصادياتهم حتى يمكن لهم المنافسة مع ظهور دول صناعية كبرى مثل الصين.

الدول الناهضة

الدولة الناهضة (Developmental State) أو ما يعرفه علماء الاقتصاد السياسي الدولي بالدولة الصلبة (Hard State) هو تعريف يستخدم في الإشارة إلى ظاهرة التخطيط الاقتصادي الذي تقوده الدولة في شرق آسيا منذ نهايات القرن العشرين. وفي هذا النموذج من الرأسمالية الذي يدعى أحياناً برأسمالية التنمية الحكومية؛ تملك الدولة سلطة سياسية مستقلة إلى جانب سيطرة أكبر على الاقتصاد. ومن خصائص الدولة الناهضة، وجود تدخل قوي من الحكومة إلى جانب كمية هائلة من اللوائح التنظيمية والخطط. ولهذا يستخدم التعريف في الإشارة إلى بعض الدول خارج شرق آسيا إذا استوفت إحداها شروط الدولة الناهضة؛ على سبيل المثال بوتسوانا التي اكتسبت ذلك اللقب منذ العقد السابع من القرن الماضي[١٧٧].

ومن خصائص الدولة الناهضة:

- التركيز على النصيب من السوق كعامل غالب على تحقيق الربح.
- القومية الاقتصادية.
- حماية الصناعات المحلية المزدهرة.
- التركيز على نقل التقنية الأجنبية.

- بيروقراطية حكومية كبيرة.
- تحالف بين الحكومة والعمال والشركات.
- إعطاء الأولوية للنمو الاقتصادي فوق الإصلاح السياسي.
- الشرعية والأداء.
- عدم القناعة بالليبرالية الجديدة وتوافق واشنطن.

وفي الدول التي لم تنهض صناعياً إلا مؤخراً، تقوم الحكومة بقيادة جهود التصنيع أي أنها تتولى المهام النهضوية. وهناك فوارق في التأهيل التنظيمي والنهضوي تجاه أنشطة اقتصادية خاصة فكل منهما ينتج علاقات مختلفة بين الحكومة وقطاع الأعمال. ولعل الولايات المتحدة الأمريكية تشكل مثالا حيا لدولة يطغى فيها التأهيل التنظيمي بينما اليابان يسيطر عليها التأهيل النهضوي[٦٣].

والدولة التنظيمية تحكم اقتصادها من خلال وكالات تنظيمية لديها سلطات فرض معايير السلوكيات لحماية المجتمع من العديد من إخفاقات السوق المتباينة بما في ذلك التسعيرة الاحتكارية، والاستغلال، ومختلف صور إساءة استخدام سلطات السوق، إلى جانب توفير المنتجات التعاونية مثل تلك الخاصة بالدفاع الوطني والتعليم العام، والتي قد لا تتوفر في السوق دون تدخل حكومي. وبالمقابل فالدولة الناهضة تتدخل بصورة مباشرة في الاقتصاد من خلال عدة وسائل للعمل على نمو صناعات جديدة والحد من التفكيكات الناجمة عن التحول في الاستثمار أو الأرباح من صناعات قديمة إلى أخرى جديدة؛ بمعنى آخر فإن بمقدور الدول الناهضة أن تتبنى سياسات تجارية بينما لا يتاح ذلك للدول التنظيمية.

وكما هو الحال في حالة اليابان، ليس هناك سوى ملكية بسيطة للحكومة في المؤسسات الصناعية، ولكن هناك نخب حكومية بيروقراطية توجه القطاع الخاص بصورة متشددة ومكبلة. تلك النخبة ليست منتخبة وبالتالي فإنها غير معرضة لأي تأثير من قبل طبقة أصحاب الأعمال أو طبقة العمال من خلال العملية السياسية؛

أي أن أي وزارة في الحكومة تملك حرية التخطيط الاقتصادي وإمعان النظر في المصالح الوطنية بعيدة المدى دون تعرضها إلى تشويش من المصالح الضيقة أو القصيرة المدى لطبقة أصحاب الأعمال أو طبقة العمال.

ولعل من أفضل أوجه النمو الاقتصادي في العقود القليلة السالفة ما وقع في شرق وجنوب شرق آسيا. فالصين وكوريا الجنوبية واليابان وتايلاند وتايوان وفيتنام وماليزيا وإندونيسيا تقدمت بمستويات تتراوح ما بين متوسطة وعالية. فتايلاند على سبيل المثال قد نمت بمعدلات عالية منذ العقد الثامن تفوق ١٠٪. والصين تعتبر في مقدمة الدول التي شهدت نموا اقتصاديا عظيما منذ ٢٠٠١م. وبينما استطاعت بريطانيا مضاعفة اقتصادها بعد ستين عاماً من الثورة الصناعية، والولايات المتحدة الأمريكية بعد قرابة خمسين سنة من بداية التقدم الاقتصادي في نهايات القرن التاسع عشر أن تضاعف اقتصادها، فإن العديد من دول شرق وجنوب شرق آسيا يتضاعف اقتصادها كل عشر سنوات[١٧٨].

ومن المهم ملاحظة أن التنمية الاقتصادية في الدول الآسيوية، لا تعني فقط أن الثري سيزيد ثراء فحسب بل إن الفقير يصير أقل فقراً. فعلى سبيل المثال لقد انخفض الفقر في تايلاند بصورة كبيرة، فبينما كان ٦٠٪ من سكان تايلاند تحت خط الفقر في العقد السادس من القرن الماضي فإن النسبة انخفضت إلى ١٣-١٤٪ في ٢٠٠٤م. كما أن تايلاند حققت أفضل سجل لخفض الفقر بزيادة مجمل الناتج المحلي في أي دولة في العالم[١٧٩].

ووفق نظرية التبعية فإن النهضوية تخص دولا مثل تايلاند، وتايوان، وماليزيا، وكوريا الجنوبية وبصورة أكبر فيتنام، حيث أن حكومات تلك الدول قادرة ولديها الرغبة على حماية الناس من التبعيات السلبية لاستغلال الشركات الأجنبية. وتلك الدول لديها حكومات قوية ناهضة وقادة يمكنهم مواجهة الشركات المتعددة الجنسيات والمطالبة بالعمل على حماية مصالح شعبهم. تلك الدول الناهضة الصلبة لديها الإرادة والسلطة لوضع سياسات تؤدي إلى تنمية طويلة المدى لمساعدة المواطنين،

وليس الأغنياء فقط؛ وللمحافظة على تلك السياسات. وبهذا فإنها تقوم بتنظيم أعمال الشركات المتعددة الجنسيات بحيث تتبع معايير مفروضة محلياً للأجور وأحوال العمالة، ولدفع ضرائب معقولة، والتخلي عن بعض الأرباح للبلاد المضيفة.

وبالتحديد فإن الدولة الناهضة هي حكومة لديها تنظيم وسلطات كافية لتحقيق غايات تنميتها[١٨٠]. لذا يجب وجود دولة لديها القدرة على توفير التوجيه والمنطق الاقتصادي والتنظيم الفعال، والسلطة لدعم سياساتها الاقتصادية طويلة المدى. وكل ذلك هام لأن على الدولة أن تملك القدرة على مقاومة المتطلبات الخارجية من الشركات المتعددة الجنسيات للقيام بأعمال تخدم مصالحها على المدى القصير، وللتغلب على المقاومة الداخلية من مجموعات قوية تحاول حماية مصالحها الضيقة القصيرة المدة؛ وكذلك التحكم في الخلافات المحلية التي تتعلق بمن المستفيد الأكبر من المشاريع التعاونية.





التخطيط الاستراتيجي للدول في ظل التغيير السياسي

• أسبانيا • ألمانيا • جنوب أفريقيا • الاتحاد الأوروبي



أسفر التخطيط الاستراتيجي الشامل عن ظهور عدة نماذج عملية في التنمية الاقتصادية في أعقاب التحولات السياسية مثل الانتقال من حكم ديكتاتوري إلى حكم ملكي ديمقراطي كما في أسبانيا، وتوحيد شطري دولة كما حدث في ألمانيا، وانتقال الحكم من الأقلية البيضاء إلى الأغلبية السكانية كما حدث في جنوب أفريقيا، وتشكيل الاتحاد الأوروبي.

أسبانيا

إن ما يعتبر اليوم بثامن اقتصاد عالمي من ناحية الحجم جاء نتيجة التطور من اقتصاد مقيد باللوائح والنظم في الحقبة التي حكم فيها "فرانكو" والتي بدأت آثارها في التلاشي في ١٩٧٥م. عقب وفاة "فرانكو" وتكوين الملكية الدستورية، كانت عملية تدخل الحكومة في الاقتصاد مستشرية للغاية مثل تحديد أسعار المنتجات الرئيسة كالخبز والسكر، وكانت المؤسسات العامة تتحكم في كل القطاعات التي كانت تعتبر استراتيجية، بل إن مواعيد فتح وإغلاق المحال التجارية كانت تقررها السلطات الحكومية، كما أن معدلات سعر الفائدة كانت محددة بالحكومة، .. إلخ. وبوقوع أزمة النفط في ١٩٧٣م؛ اتضح مدى الجمود وما تسبب فيه من تدهور اقتصادي؛ إذ أن الكارثة أنهت دورة التوسع الاقتصادي السابقة وأفرخت عن كارثة اقتصادية محتدمة استمرت قرابة عقد من الزمن. تلك الضربة للاقتصاد الأسباني أكدت ضرورة تحديث الاقتصاد والحاجة إلى الانضمام إلى المجتمع الأوروبي.

ولقد أدى انضمام أسبانيا إلى المجتمع الأوروبي في يناير ١٩٨٦م إلى فتح اقتصادها، وتحديث قاعدتها الصناعية، ومراجعة تشريعاتها الاقتصادية. وبفضل التمويل من الاتحاد الأوروبي عن طريق "الصندوق الأوروبي للتنمية الإقليمية"، استطاعت أسبانيا تحسين البنية التحتية وزيادة نسبة نمو الناتج المحلي، وخفض نسبة الدين العام، وخفض نسبة البطالة من ٢٣٪ إلى ١٠٪، وخفض مستوى التضخم إلى ما دون ٣٪.

ولقد شهدت أسبانيا قمة سنوات النمو في نهاية العقد الثامن من القرن الماضي

أعقبها كساد عام ١٩٩٠م الذي استشرى في العالم كله وأثر على الاقتصاد الأسباني حتى سنة ١٩٩٢م التي عقد فيها أولمبياد برشلونة بما تطلبه من استثمارات في الإنشاءات والفعاليات. لكن الاقتصاد استعاد عافيته في الفترة ١٩٩٦-٢٠٠٠م مدفوعاً بعودة ثقة المستهلك وزيادة الاستهلاك الخاص. ووصلت نسبة البطالة إلى ٧,٦٪ مما شكل تحسناً ملحوظاً في العقد الثامن. كما أن هذا المستوى كان أفضل مما عليه الحال في ألمانيا وفرنسا. كما أن خفض سعر تبادل العملة الأسبانية بستا خلال العقد التاسع جعل الصادرات الأسبانية قادرة على الصمود أمام المنافسة في السوق.

ولقد كانت أسبانيا من الدول الأوروبية الأولى التي تبنت اليورو في عام ١٩٩٩م كعملة موحدة للاتحاد الأوروبي، قبل إصداره في ١ يناير ٢٠٠٢م؛ حيث أنهت أسبانيا التعامل بالبستا، ورغم التوجس من أن التعامل باليورو القوي سيؤثر على الصادرات إلى المشترين الأجانب إلا أن ذلك قابله تسهيل التبادل التجاري بين الدول الأوروبية.

تمكن الاقتصاد الأسباني من تفادي معاناة بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي مثل فرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، حيث كان معدل النمو مقارباً للصفر في نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين؛ وذلك بسبب تحرير السوق وإصلاح اللوائح للخفض من تدخل الحكومات في السوق. وفي ١٩٩٥م بدأت أسبانيا دورة اقتصادية استهلتها بنمو اقتصادي مشهود وصل إلى أكثر من ٣٪. وبهذا أمكن لأسبانيا تخطي الفجوة بينها وبين شركائها الكبار في الاتحاد الأوروبي؛ وبهذا فإن الاقتصاد الأسباني أصبح من أكثر الاقتصاديات حيوية في الاتحاد، بل إنه استطاع أن يتبوأ مراكز القيادة التي شغلتها اقتصاديات أكبر مثل اقتصاديات فرنسا وألمانيا، مما مكنها من اجتذاب استثمارات محلية وأجنبية هائلة[١٨١-١٨٢]. وفي الحقبة بين منتصف العقد الثامن ومنتصف العقد الأول من القرن العشرين جاءت أسبانيا في المرتبة الثانية بعد فرنسا كأكثر الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بالنسبة لخفض التفاوت في الدخل في تلك الحقبة. وبالنسبة لشراكة المرأة في سوق العمالة،

فلقد كان وضع المرأة في أسبانيا في العقد السابع مقارباً لوضعها في العقد الثالث في كبرى الدول الأوروبية؛ إلا أن الشراكة الاقتصادية للمرأة في أسبانيا تماشت في العقد التاسع مع الوضع الأوروبي الحديث(١٨٣).

ونظراً للتنمية الاقتصادية في أسبانيا والتوسع في عضوية الاتحاد الأوروبي الذي وصل عدد أعضائه إلى ٢٧ دولة في عام ٢٠٠٧م، فقد تخطت أسبانيا ككل متوسط مجمل الناتج المحلي في الاتحاد الأوروبي، حيث وصل إلى ١٠٥٪ من ذلك المتوسط عام ٢٠٠٦م؛ وهو مستوى أفضل من إيطاليا التي وصلت إلى ١٠٣٪ من المتوسط عام ٢٠٠٦م. وبالنسبة للأقاليم الأسبانية فإن ثلاثة مناطق أسبانية؛ هي نافاري، ومدريد ومجتمع الباسك المستقل، تصدرت مجموعة الاتحاد الأوروبي عام ٢٠٠٥م، حيث وصلت إلى ١٢٥٪ من مستوى متوسط مجمل الناتج المحلي، بينما وصل إقليم "أكستراما‌دورا" إلى ٨٣٪ من المستوى(١٨٤). وفي عام ٢٠٠٧م كان مجمل الناتج المحلي للفرد في أسبانيا ١٠٧٪ من متوسط المستوى الأوروبي، مقارنة بإيطاليا التي كانت في مستوى ١٠١٪(١٨٥). بناء على معدلات النمو عقب ٢٠٠٦م، فلقد كان هناك تقدم حتى بدايات ٢٠٠٨م، ولكن الاقتصاد الأسباني عانى من ضربة قوية من تدهور الاقتصاد العالمي.

وقد واصلت أسبانيا طريق النمو الاقتصادي مع تغير الحزب الحاكم في ٢٠٠٤م، بحيث استمر نمو مجمل الناتج المحلي قوياً رغم وجود بعض المشاكل الجلية في الاقتصاد الإسباني؛ حيث كان هناك عجز في الميزان التجاري وصل إلى ١٠٪ من مجمل الناتج المحلي للدولة في صيف ٢٠٠٨م(١٨٦)؛ وفقدان القدرة التنافسية ضد الشركاء التجاريين الرئيسيين، وزيادة معدل التضخم الذي هو أعلى في العادة من معدل التضخم لدى الشركاء الأوروبيين. وقد تأثر معدل التضخم مؤخراً بارتفاع أسعار المنازل بنسبة ١٥٠٪ من أسعار ١٩٩٨م، وزيادة معدل الديون العائلية بنسبة ١١٥٪ نتيجة الازدهار في سوق العقارات وارتفاع أسعار النفط.

ألمـــانيـــا

بعد دمج ألمانيا الشرقية مع ألمانيا الغربية اقتصادياً واجتماعيا وتوحيد الدولة بعد تقسيمها إلى شطرين بين معسكري الحلفاء: المعسكر الشرقي والمعسكر الغربي عقب هزيمة دول المحور في الحرب العالمية الثانية؛ تدهورت حالة الثراء الألماني مقارنة بالمستويات التي كانت عليها ألمانيا الغربية قبل الوحدة؛ حتى أن معدل البطالة وصل في ٢ مارس ٢٠٠٥م إلى مستوى ١٢,٦٪ الذي لم يسبق له مثيل منذ الحرب العالمية الثانية[١٨٧]. ورغم نجاح النموذج الألماني وتطبيقه بنجاح في دول أخرى فإنه فشل في الحفاظ على مستوى الأداء العالي بعد وحدة الدولة. وهناك من يرى أن التردي لم يكن هناك مفر منه، فهو من معقبات دمج اقتصاد ألمانيا الشرقية المتأخر إلى جانب إضافة ١٧ مليون مواطن جديد إلى ألمانيا الغربية المتقدمة اقتصادياً.

ولهذا فإن النموذج الاقتصادي الألماني؛ كثيراً ما يستخدم للإشارة إلى قيام ألمانيا الغربية؛ عقب الحرب العالمية الثانية، بتوظيف العلاقات الصناعية المبتكرة، والتدريب المهني، والعلاقات الحميمة بين القطاع المالي والقطاع الصناعي الموجه لغرس بذور الرخاء[١٨٨-١٨٩]. غير أن بعض الألمان يعتبرون أن بعض جوانب النموذج الألماني قد تردت عبر الوقت لما أدخل عليه من لوائح تنظيمية كثيرة فأصبح نموذجاً اعتيادياً نتيجة للحرص الدائم على التوصل إلى توافق عام وأن لا يلحق أذى بأي أحد؛ على سبيل المثال برفض إزالة لوائح أو قوانين تحمي صناعات معرضة للخطر من توجهات اقتصادية جديدة أو منافسة.

كما تركز غالبية النقاش السياسي للإصلاح خلال السنوات الماضية حول تعديل النموذج الألماني، والظروف السياسية التي شكلت إطاره، لحمايته في خضم عولمة الاقتصاد. ولقد خطى المستشار السابق "جرهارد شرودر" (Gerhard Schröder) بعض الخطى في ذلك الطريق بتقديم برنامج إصلاح "أجندة ٢٠١٠" ولكنه أثار أيضاً بعض الخلافات. وبعد سنوات مضنية من الإصلاح، تمكن الاقتصاد الألماني من العودة إلى مساره؛ فقد انخفضت البطالة إلى ١٠٪ ووصل مستوى النمو الاقتصادي إلى ٢,٧٪ في ٢٠٠٦م[١٩٠].

ومع التدهور الاقتصادي العالمي الحالي، فإن بعض المحللين[١٩١] يتنبئون بانبعاث النموذج الألماني للرأسمالية الاشتراكية (Social Capitalism)، حيث أنه النظام الاقتصادي الأكثر التزاماً بالحفاظ على السوق الحرة. ومع المكائد الاقتصادية وإساءة استخدام الشركات؛ مثل فضيحة "برنارد مادوف" (Bernard Madoff)[١٩٢]، وفضيحة "إنرون" (Enron)[١٩٣]، والكارثة المالية ٢٠٠٧-٢٠٠٩م[١٩٤]، فإن النموذج الألماني المعروف بأنه اقتصاد ذو بنية صلبة وخاضع للوائح تنظيمية متشددة أصبح أكثر جاذبية[١٩٥]، إذ أن جزءًا من الكارثة الاقتصادية يرجع إلى غياب التنظيم المرتبطة بالرأسمالية المتسيبة (Capitalismlaissez-Faire)[١٩٦].

جنوب أفريقيا

استمر نظام الحكم والسياسة العنصرية التي اتبعتها حكومة الأقلية البيضاء في جنوب أفريقيا من عام ١٩٤٨م حتى عام ١٩٩٠م، حيث تم إلغاء جميع قوانين العنصرية التي تفرق بين المواطن الأبيض والمواطن الأسود. وسمح بتجديد عمل "الكونغرس الوطني الأفريقي" وأطلق سراح زعيمه "نلسون مانديلا" وسمح بقيام الأحزاب السياسية. وتم إجراء انتخابات حرة شاركت فيها ولأول مرة كل الأعراق في البلاد. وقد فاز حزب "الكونغرس الوطني الأفريقي" بأغلبية ساحقة في الانتخابات التي تمت عام ١٩٩٤م، وانتقل الحكم بطريقة سلمية وهادئة، وأصبح "نلسون مانديلا" الأسود رئيس حكومة جنوب أفريقيا.

ورغم دعم الحكومات الاشتراكية في السنوات الأولى لحكم "الكونغرس الوطني الأفريقي" إلا أن الحكومة حافظت على الاقتصاد المختلط وشجعت الاقتصاد القائم على السوق كما خففت من القيود على تبادل العملة. وفي نفس الوقت بدأت تنفيذ خطة استراتيجية لإعادة التعمير والتنمية لإصلاح الخدمات بما في ذلك الإسكان والتعليم والصحة للسود الذين حرموا منها طوال حقبة التفرقة. كما قام الكونغرس بمبادرة تعزيز سلطة السود التي أعطيت لهم الأولوية في التوظيف وشملت تحويل ملكية البيض لبعض الأعمال بما في ذلك شركات التعدين إلى ملكية السود.

ومن مصادر الضغوط على الاقتصاد في ظل الحكم الجديد كانت مشكلة إعادة توزيع الأراضي، فخلال نظام الفصل العنصري كانت ٧٣٪ من الأراضي تسمى بمناطق البيض، حيث تم طرد السود بالقوة وترحيلهم إلى مناطق القبائل. وتسبب بطء العملية القانونية البيروقراطية للتعويض عن الأراضي المغتصبة في نفاد الصبر بين السود ومخاوف المزارعين البيض من أن تقوم الحكومة بالاستيلاء على الأراضي.

ولقد أدت متطلبات المناجم وحرص البيض على الأمن الداخلي خلال نظام الفصل العنصري إلى إنشاء بنية تحتية تعتبر الأولى في العالم، تلك البنية التحتية إلى جانب النظام المالي المتوارث مكن جنوب أفريقيا من تقديم الخدمات لسائر الدول الأفريقية. وبدأت الدولة الدخول في الاقتصاد الدولي بسريان الاستثمار الأجنبي من جميع أنحاء العالم ودخلت عدة شركات وطنية في السوق المالية الدولية بما في ذلك بورصة لندن.

لقد أكدت حكومة جنوب أفريقيا التزامها بالأسواق المفتوحة، والخصخصة، وإيجاد أجواء مغرية للاستثمار مع الإقدام على تنفيذ استراتيجية النماء، والعمل، وإعادة التوزيع (GEAR)، التي قدمها وزير المالية في يونيو ١٩٩٦م، كاستراتيجية حرة حديثة تغطي الفترة ١٩٩٦-٢٠٠٠م. ولقد وضعت الحكومة غايات للخطة الاستراتيجية تتضمن تحقيق نمو سنوي حقيقي مستدام في مجمل الناتج القومي بمعدل ٦٪ أو أكثر، وتوفير ٤٠٠ ألف فرصة عمل سنوياً؛ مع زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر في البلاد لتحقيق تلك الغايات.

وجاءت حصيلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنتائج مختلطة، حيث أنها جلبت انضباط مالي واستقرار اقتصادي ولكنها فشلت في إنجازات مرتقبة في مجالات رئيسة؛ إذ أن الوظائف الرسمية ظلت في اضمحلال. ورغم الجهود المستمرة في تعزيز موقف السود، ومؤشرات تكوين طبقة سوداء متوسطة وحركة اجتماعية إلى الأفضل، فإن الثراء في البلاد ظل موزعاً بصورة غير متكافئة على حدود الخطوط العرقية. أما الاستثمارات الأجنبية المباشرة فظلت خيالاً مما أدى إلى عدم تحقيق التنمية الاقتصادية المأمولة. ولقد تعرضت السياسة لانتقادات شديدة خاصة عندما انخفض النمو إلى ٠,٥٪ فقط.

ومع هذا فإن إصلاحات الميزانية التي تمثلت في إطار الإنفاق في المرحلة المتوسطة، وقانون إدارة المالية العامة الذي هدف إلى إصدار تقارير أفضل والقيام بمراجعة أدق للحسابات وزيادة المحاسبة للقائمين على النواحي المالية، إلى جانب التغييرات البنيوية لإطار السياسة المالية بما في ذلك الحد من التضخم المالي، قد أوجدت شفافية واستشرافاً للمستقبل. كما أن تحرير التجارة تقدم تقدماً محسوساً منذ بدايات العقد التاسع. إذ أن تعريفة الاستيراد انخفضت إلى ١٤,٣٪ في عام ١٩٩٩م من ٣٠٪ عام ١٩٩٠م. تلك الجهود إلى جانب وفاء جنوب أفريقيا بالالتزامات منظمة التجارة العالمية ودورها البناء في إصدار دورة الدوحة للتنمية كان دليلاً على تأييد الدولة لمبادئ السوق الحرة.

ومن أعمدة استراتيجية (GEAR) الاقتصادية خفض العجز المالي الذي وصل إلى ٩٪ من مجمل الناتج القومي في العام المالي ١٩٩٣/١٩٩٤م. ذلك العجز ظل أقل من ٣٪ من بداية تنفيذ الإصلاحات وبهذا أمكن تحسين الحالة المالية إلى حد كبير. وفي ميزانية عام ٢٠٠٢م زاد معدل الإنفاق بهدف نمو أسرع وخفض عاجل للفقر.

ولقد أدى النجاح في الحد من التضخم المالي إلى خفض معدل القرض الأساسي (Prime Lending Rate) الذي يحدد سعر الفائدة؛ حيث خفض سعر الفائدة بنسبة ٥,٥٪ في عام ٢٠٠٣م، بينما خفض بمجمل نسبة ٦,٥٪ في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٦م. هذا الخفض أدى إلى إنفاق أعلى وانتعاش في قطاع الإنشاءات ومبيعات السيارات إلى مستوى لم يشهد من قبل؛ مما نجم عنه نمو في مجمل الناتج القومي؛ حيث وصل معدل الزيادة إلى ٤,٥٪ في ٢٠٠٤م.

ورغم تحسن النمو الاقتصادي فإن النماء بقي دون فتح فرص جديدة للعمل إلى جانب أن الحاجة لنمو اقتصادي أكثر ظلت قائمة. وتتوقع الحكومة أن يستمر معدل النمو على ٤,٥٪ خلال ٢٠١٠م مع زيادة إلى ٦٪ بعد ذلك حتى يمكن خفض البطالة التي وصلت إلى أعلى مستوى ٢٦,٥٪ إلى النصف في عام ٢٠١٤م.

وجنوب أفريقيا غنية بمصادر المعادن، حيث أنها أكبر منتج ومصدر للذهب والبلاتين إلى جانب كمية كبيرة من الفحم؛ وهي مصدر كبير للماس. وخلال عام ٢٠٠٠م طغى

البلاتين على الذهب كمورد للعملة الأجنبية. كما أن منتجات معادن القيمة المضافة مثل الحديد الصلب تشكل جانباً كبيراً من الصناعة ومجال واسع للنمو. كذلك فإن التنوع الصناعي للبلاد جعلها في موقع الريادة العالمي في العديد من القطاعات الصناعية المتخصصة مثل معدات التعدين والسكك الحديدية. أما الزراعة فتشكل ٣,٤٪ من مجمل الناتج القومي، حيث أن المحاصيل الرئيسة هي الموالح، والفواكه المتساقطة، والقمح والذرة، ومنتجات الألبان، والقصب، والتبغ، والصوف؛ كما أنه مصدرة للأطعمة.

وقد وصلت صادرات جنوب أفريقيا إلى ٢٩,١٪ من مجمل الناتج القومي عام ٢٠٠١م، وهي زيادة بنسبة ١١,٥٪ من العقد السابق. ومن بين الشركاء التجاريين الكبار المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وإيطاليا، وألمانيا، وبلجيكا، والصين. ولقد ارتفع معدل التجارة مع الدول الأفريقية خاصة دول الإقليم الجنوبي من القارة.

كما خطت جنوب أفريقيا قدماً في تفكيك النظام الاقتصادي القديم القائم على التعريفة العالية والدعم والتدخل السافر للحكومة في الاقتصاد. كما أصدرت قوانين لحماية الاستثمارات الأجنبية والتشجيع على التنافس، وقامت بعقد العديد من الاتفاقيات التجارية.

وغرفة تبادل الأسهم أو "بورصة جوهانسبرج" (Johannesburg Stock Exchange) ذات بنية مالية ضخمة وتعد في المرتبة ١٨ بالنسبة لحجم أسواق رأس المال العالمية ويقوم بنك خزينة جنوب أفريقيا سارب (SARB) بدور البنك المركزي، وهو مؤسسة مستقلة تعمل كسائر البنوك المركزية الغربية، حيث أنه يقرر سعر الفائدة ويتحكم في السيولة من خلال تقرير سعر فائدة الأموال التي يوفرها لبنوك القطاع الخاص؛ وهو يلتزم بمعايير البنوك الدولية [١٩٧-٢٠٧].

الاتحاد الأوروبي

تعد تجربة الاتحاد الأوروبي (European Union) تجربة فريدة من نوعها؛ خاصة بعد انضمام دول أوروبا الشرقية إلى الاتحاد والسعي في دمجها اقتصادياً واجتماعياً مع دول أوروبا الغربية.

استراتيجيات لشبونة والمعروفة أيضاً بـ "أجندة لشبونة" والتي وضعتها الهيئة الأوروبية (European Council) في لشبونة في مارس ٢٠٠٠م، هي خطة تنمية تنفيذية للاتحاد الأوروبي لعقد من الزمان، تهدف إلى جعل اقتصاد الاتحاد الأوروبي القائم على المعرفة أكثر الاقتصاديات حيوية، وقدرة على المنافسة في العالم، مع استدامة النمو الاقتصادي بما في ذلك فتح مجالات عمل غزيرة وأفضل، وإيجاد لحمة اجتماعية أعظم، واحترام للبيئة[٢٠٨]. وفي أبريل ونوفمبر ٢٠٠٤م تمت مراجعة برنامج "استراتيجية لشبونة" لدفع العملية قدماً، وكان من استخلاص اللجنة في تقريرها العمل في المشروع الأكبر الأوروبي المرتقب على تشجيع النمو والتوظيف في أوروبا[٢٠٩].

ولقد استخدمت الوكالة الأوروبية (European Commission) التقرير كأساس لاقتراحها في فبراير ٢٠٠٥م لتركيز أجندة لشبونة على المجهودات لدفع التنمية وفتح فرص العمل بصورة تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة. وأشار تقرير الوكالة بأن تكون التنمية وفرص العمل هي الأهداف العاجلة التي تسير جنباً إلى جنب مع العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية[٢١٠].

كما أن البرلمان الأوروبي عبر في قراره الخاص بمراجعة "استراتيجية لشبونة" في مارس ٢٠٠٥م عن الاعتقاد بأن النمو والتوظيف المستدام هي الغايات الملحة التي تؤدي إلى التقدم الاجتماعي والبيئي. كما أن السياسات الاجتماعية والبيئية الجيدة التصميم هي عناصر رئيسة في تقوية أداء الاقتصاد الأوروبي.

ولقد كلف "رومانو برودي" (Romano Prodi) رئيس الوكالة الأوروبية لجنة من الخبراء تحت إشراف "أندريه سابير" (André Sapir) أستاذ الاقتصاد في جامعة بروكسل الحرة (Université Libre de Bruxelles)، والزميل الكبير في مؤسسة بروجيل (Bruegel) الفكرية بوضع تقرير عن حالة الاقتصاد في الاتحاد الأوروبي بناء على تحليل استراتيجيات لشبونة[٢١١].

كما تكونت لجنة رباعية يرأسها "إسكو آهو" (Esko Aho) رئيس وزراء فنلندا السابق لإيجاد أوروبا مبتكرة تهدف إلى فتح أسواق ترحب بالابتكارات وإلى تشجيع موارد البحث والتطوير وزيادة بنية التنقل في أوروبا مع تبني ثقافة الترحيب بالابتكار[٢١٢].

خصائص عامة

فيما يلي بعض مؤشرات اقتصاد الاتحاد الأوروبي عام ٢٠٠٦م:

- مجمل الناتج المحلي مع توازن القدرة الشرائية ١٣,٠٦ تريلليون دولار وهو أعلى مجمل ناتج محلي في العالم.
- معدل نمو مجمل الناتج المحلي ٣,١٪.
- مجمل الناتج المحلي للفرد ٢٩,٩٠٠$.
- مجمل الناتج المحلي لقطاع الخدمات ٧٠,٥٪، لقطاع الصناعات ٢٧,٣٪، وللقطاع الزراعي ٢,١٪.
- التضخم المالي ١,٩٪ لعام ٢٠٠٧م.
- عدد السكان تحت خط الفقر ١٧٪.
- القوة العاملة ٢٢١,٥ مليون؛ منها ٦٧٪ خدمات، ٢٧,٣٪ صناعة، ٤,٤٪ زراعة.
- البطالة ٧٪ في مايو ٢٠٠٧م.
- حجم الواردات ١,٤٦٦ تريليون دولار؛ والشركاء الرئيسون: الصين واليابان وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية.
- حجم الصادرات ١,٣٣ تريليون دولار؛ الأولى في العالم؛ والشركاء الرئيسون الصين وسويسرا وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية.
- الدين العام ٥٨,٧٪ من مجمل الناتج المحلي في ٢٠٠٧م؛ والعجز العام ٠,٩٪ من مجمل الناتج المحلي؛ والنفقات ٥,٦٤٨,٦ مليار يورو، والريع ٥,٥٣٧,٦ مليار يورو.
- يمثل اقتصاد الاتحاد الأوروبي ٣١٪ من منتج العالم الاقتصادي كله، حيث يجمع اقتصاد الاتحاد الأوروبي اقتصاديات ٢٧ دولة من الأعضاء، ويتكون من سوق واحد ويعتبر وحدة واحدة في منظمة التجارة العالمية؛ ولقد تبنى ١٦ عضواً عملة اليورو كعملة موحدة.



تجارب عملية للتخطيط الاستراتيجي للدول

- تجربة الهند • تجربة الصين



أدى التخطيط الاستراتيجي الشامل إلى نقلات كبرى في العديد من الدول، مثل الهند وتحرير السوق كما حدث في الصين.

تجربــة الهنــد

يحتل الاقتصاد الهندي الترتيب ١٢ من ناحية معدل تبادل العملة، والترتيب ٤ من ناحية حجم مجمل الناتج المحلي الذي يقاس بناء على المساواة في القوة الشرائية[٢١٣]. ولقد كانت الهند ترزح تحت سياسات اشتراكية على مدى الفترة من العقد الخامس إلى العقد الثامن من القرن العشرين، حيث عانى الاقتصاد من قيود قوانين ولوائح تنظيمية غزيرة، وسياسة حماية التجارة والبضائع المحلية، والملكية العامة مما أدى إلى استشراء الفساد في البلاد، وبطئ النمو[٢١٤]. ومنذ عام ١٩٩١م، استمرت حركة التحرير الاقتصادية مما دفع الاقتصاد إلى النظام القائم على السوق[٢١٥].

والزراعة هي العمل الغالب في الهند، حيث أنها تمثل ٦٠٪ من الأعمال، بينما يشكل قطاع الخدمات ٢٨٪ من العمالة، وقطاع الصناعة حوالي ١٢٪[٢١٦]. وتقدر القوى العاملة بحوالي نصف مليار شخص؛ ومن بين الباحثين عن عمل يوجد فرد واحد بين خمسة أفراد حاصل على تدريب مهني. أما بالنسبة للإنتاج فالزراعة تشكل ١٨٪ من مجمل الناتج المحلي؛ بينما يشكل قطاع الخدمات ٥٤٪، وقطاع الصناعة ٢٨٪. والمنتجات الزراعية الكبرى هي الرز والقمح وبذور الزيت والقطن والجوت والشاي وقصب السكر والبطاطس والماشية وجاموس المياه والأغنام والماعز والدواجن والأسماك[٢١٧]. وتشمل الصناعات الرئيسة النسيج والكيماويات وتصنيع الأطعمة والصلب ومعدات النقل والأسمنت والتعدين والنفط والمعدات الثقيلة وتصميم برامج الحاسوب[٢١٧]. ويقدر مجمل الناتج القومي بحوالي ١,٠٨٩ تريليون دولار[٢١٨]. ويقدر دخل الفرد بحوالي ٩٧٧ دولار، مما يجعل مرتبة الهند رقم ١٢٨ بالنسبة لدخل الأفراد. وقد وصل متوسط النماء إلى ٧,٥٪ في السنة مما يرجح مضاعفة الدخل في ظرف عقد واحد[٢١٥]. أما نسبة البطالة فهي ٧,٢٪ في عام ٢٠٠٧م[٢١٩].

ورغم أن اقتصاد الهند كان اقتصاداً مغلقاً فإن التجارة نمت على وجه السرعة حتى أن الهند شكلت ١,٥٪ من تجارة العالم في ٢٠٠٧م وفق منظمة التجارة العالمية؛ فقد وصل حجم تجارة السلع بما في ذلك الاستيراد والتصدير ٢٩٤ مليار دولار أما حجم تجارة الخدمات فوصل إلى ١٤٣ مليار دولار في ٢٠٠٦م؛ أي أن نسبة الشراكة في الاقتصاد العالمي ارتفعت إلى ٧٢٪ من مستوى ٢٠٠٤م؛ وإن شكلت التجارة نسبة متواضعة نسبياً هي ٢٤٪ من مجمل الناتج الوطني في ٢٠٠٦م؛ وهذا مقابل نسبة ٦٪ في عام ١٩٨٥م[٢١٥].

ولقد اتسعت فجوة عدم المساواة الاقتصادية عبر الهند في أعقاب النمو الاقتصادي الحديث؛ ورغم استدامة معدل النمو الاقتصادي المرتفع فإن ٨٠٪ من السكان يعيشون على أقل من دولارين في اليوم، وهذا أكثر من ضعف نفس معدل الفقر في الصين. ورغم أن قيام الثورة الخضراء أنهى عصر المجاعات في الهند، فإن ٤٠٪ من الأطفال دون الثالثة من العمر ضعاف البنية وثلث الرجال والنساء يعانون من سوء التغذية والنقص المزمن في الطاقة. والثورة الخضراء هي بداية التحول الجذري لإصلاح الزراعة الذي بدأ سنة ١٩٤٥م بهدف زيادة المحاصيل لمواجهة زيادة السكان[٢٢٠-٢٢٤].

وبالنسبة للمستقبل فإن من المتوقع تدفق الاستثمارات الخارجية المباشرة بناء على النمو المستدام والمتزايد؛ حيث أن مجمل الناتج المحلي للفرد وصل إلى أربعة أمثاله في ٢٠٠٧م؛ بل وإنها ستتخطى وضع الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية في مستهل عام ٢٠٤٣م. ورغم معدل النمو العالي فإن من المتوقع استمرار الهند كدولة متدنية الدخل لعدة عقود ولكن من الممكن أم تكون دافعاً للاقتصاد العالمي إذا حققت النماء الذي تنشده[٢١٦]؛ والذي قد يصل إلى ٤٠ مرة من الوضع الراهن في عام ٢٠٥٠م؛ وهذا يتطلب[٢٢٥]:

- إصلاح إدارة الحكم.
- رفع مستوى الإنجازات التعليمية.
- زيادة جودة الجامعات وعددها.

- التحكم في التضخم المالي.
- وضع سياسة مالية موثوق بها.
- تحرير أسواق المال.
- زيادة التجارة مع الجيران.
- زيادة المنتجات الزراعية.
- تحسين البيئة التحتية.
- تحسين جودة البيئة.

الفساد

يأتي ترتيب الهند في المركز ١٢٠ بالنسبة لمؤشر سهولة القيام بالأعمال في عام ٢٠٠٨م، الذي وضعه البنك الدولي وهذا الترتيب يأتي بعد الصين؛ التي تحتل المرتبة ٨٣، وباكستان في المرتبة ٨٦، ونيجيريا في المرتبة ١٠٨. ويشير الترتيب الأعلى إلى لوائح تنظيمية أفضل وأبسط في العادة للأعمال وحماية أقوى لحقوق الملكية.

ومشكلة الفساد من المشاكل ذات المفعول الملموس في الهند، وإن لعبت الإصلاحات الاقتصادية لعام ١٩٩١م دوراً في الحد من الإجراءات العقيمة والبيروقراطية أو ما يسمى "رخصة راج" (Raj Licence) التي تعود إليها المسؤولية في إعاقة مؤسسات الأعمال الخاصة والتي تلام على استشراء الفساد وانعدام الكفاءة. وفي دراسة قامت بها مؤسسة الشفافية العالمية في عام ٢٠٠٥م، وجد أن أكثر من نصف المشاركين في الاستطلاع مروا بتجارب شخصية من دفع رشاوى إلى استخدام النفوذ لإتمام إجراءات في مكاتب الدولة[٢٢٦].

وتشير "رخصة راج" إلى الكمية الهائلة من الرخص واللوائح والإجراءات الروتينية التي كانت مطلوبة لإنشاء مؤسسة أعمال وإدارتها في الهند في الفترة من ١٩٤٧م إلى ١٩٩٠م[٢٢٧]؛ حيث تلزم موافقة أكثر من ٨٠ وكالة حكومية قبل أن تقوم شركة

خاصة بإنتاج أي شيء، وإذا حصلت على إذن، تقوم الحكومة بتنظيم الإنتاج[٢٢٨]. و"رخصة راج" كانت نتيجة قرار اتخذته الهند لجعل اقتصادها اقتصاداً مخططاً، حيث تقوم الدولة بالتحكم في كل أوجه الاقتصاد ومنح التراخيص للقلة المختارة من الناس. وقد أدى ذلك إلى بيروقراطية غير مسؤولة ومستفحلة ما زالت موجودة في جميع أنحاء الهند[٢٢٩]، مما أدى إلى استشراء الفساد في ظل ذلك النظام[٢٣٠].

وقد أدت إصلاحات منتصف العقد الثامن إلى خفض كبير في كمية اللوائح التنظيمية إلا أن الهند ما زالت في الربع الأدنى من الدول النامية بالنسبة لسهولة القيام بعمل تجاري ومقارنة بالصين فإن متوسط الوقت اللازم لبداية شركة أو إعلان إفلاسها أكبر بكثير[٢٣١]. كما أن قوانين العمالة ما زالت تحرم على مديري الصناعات خفض القوى العاملة دون موافقة الحكومة.

وعموماً فقد بدأت الهند في العقد الخامس، بما يلي:

- معدلات نمو مرتفعة.
- انفتاح على التجارة والاستثمار.
- دولة مروجة للتجارة والأعمال.
- إدراك للإنفاق الاجتماعي.
- استقرار شامل.

وفي العقد الثامن انتهى الأمر بما يلي:

- معدلات نمو منخفضة.
- انغلاق على التجارة والاستثمار.
- دولة مضيقة على الأعمال الحرة ويستحوذها الرخصة.
- عدم قدرة على الاستمرار في النفقات الاجتماعية.
- عدم استقرار عام، وكارثة.

وقد استمر العمل بـ "رخصة راج" قرابة أربعة عقود حتى بادرت الحكومة الهندية بتحرير الاقتصاد(٢٣٢)، مما أدى إلى نمو كبير في الاقتصاد الهندي والذي ما زال مستمراً(٢٣٣). ويرجع السبب في الخفض من حدة "رخصة راج" بصورة كبيرة في عام ١٩٩١م إلى عدم توفر دولارات في الهند مما جعلها تلجأ إلى صندوق النقد الدولي لإنقاذها فاضطرت إلى نقل كل ما لديها من ذهب إلى لندن كرهن، وأعادت تقييم الروبية وأجبرت على القيام ببعض الإصلاحات الجذرية في اقتصادها(٢٣٠) مثل التقليل من تنظيمات الرخص وخفض التعريفة، والرسوم والضرائب، وفتح الباب للتجارة الدولية والاستثمار الأجنبي.

ولقد حد من الفساد الإداري صدور تشريع حق الحصول على المعلومات لعام ٢٠٠٥م، وتشريعات أخرى مماثلة في الولايات والتي تتطلب من المسؤولين الحكوميين توفير أي معلومات يطلبها أي مواطن وإلا تعرض لإجراءات تأديبية. هذا إلى جانب إدخال خدمات الحاسوب، والعديد من القوانين الحكومية المركزية والمحلية التي نصبت هيئات إشراف ورقابة. كما فتح السبيل للشكاوي وتقديم التظلمات. وبناء على ذلك فإن تقرير جمعية الشفافية العالمية وضع الهند في المرتبة ٧٢ في عام ٢٠٠٧م وأشار إلى أن الهند اتخذت عدة خطوات إيجابية في الخفض من الفساد(٢٣٤).

الإصلاح الاقتصادي

إن تتابع اغتيالات رؤساء الوزراء "إنديرا غاندي" ثم ابنها "راجيف غاندي" قضى على ثقة المستثمرين العالميين بالاقتصاد الذي دفع إلى الانهيار في بداية العقد التاسع من القرن الماضي؛ ففي عام ١٩٩١م كان معدل التبادل النقدي في الهند محدداً من قبل الحكومة، حيث كانت الروبية مثبتة بسلة من نقد الشركاء التجاريين الكبار. وبدأت الهند في المعاناة من موازنة المدفوعات منذ عام ١٩٨٥م حتى تفاقمت ووصلت إلى حد الكارثة الاقتصادية الكبرى بنهاية عام ١٩٩٠م؛ وكادت الحكومة أن تعجز عن دفع الديون(٢٣٥)، ورفض البنك المركزي منحها ائتمانات جديدة إذ أن احتياطي العملة

الأجنبية تقلص إلى حد عجز الهند تحمل تكاليف استيراد لمدة ثلاثة أسابيع فقط.

وعند تولى "ناراسيمحا راو" رئاسة الوزارة قام على الفور بإدخال العديد من الإصلاحات التي عرفت بعملية التحرير. وقد تقدمت الإصلاحات بصورة مطردة متضمنة الانفتاح على الاستثمارات الأجنبية، وإصلاح أسواق رأس المال، والحد من لوائح تنظيم الأعمال المحلية، وإصلاح هيئة التجارة. وكانت غايات الحكومة هي خفض العجز المالي، وخصخصة القطاع العام، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية. أما إصلاح التبادل التجاري وتغييرات اللوائح التنظيمية للاستثمار الأجنبي المباشر فقد قدمت بهدف فتح الهند للتجارة الأجنبية إلى جانب العمل على استقرار المديونية الخارجية. أما السياسات الاقتصادية التي تبناها راو فتشمل[٢٣٥-٢٤٠]:

- القضاء على التحكم في صادرات رأس المال، التي تقرر أسعار وعدد الأسهم التي يسمح لشركة بإصدارها في عام ١٩٩٢م.
- إصدار قوانين مجلس الائتمان والتبادل الهندي (SEBI) التي أعطت السلطة القانونية لتسجيل وتنظيم كل وسطاء سوق الائتمان.
- فتح أسواق الملكية الهندية عام ١٩٩٣م، لاستثمارات المؤسسات الاستثمارية الأجنبية والتصريح للشركات الهندية بجمع رأسمال من الأسواق العالمية بإصدار إيصالات إيداع عالمية (Global Depository Receipts) (GDR).
- تحويل بورصة تبادل الأسهم الوطنية في عام ١٩٩٤م إلى نظام تبادل تجاري قائم على الحاسوب، والذي استخدم كآلية لإدخال إصلاحات على نظم تبادل الأسهم الأخرى في الهند؛ وقد تحولت البورصة إلى أكبر مؤسسة تبادل أسهم في عام ١٩٩٦م.
- خفض التعريفة من متوسط ٨٥٪ إلى ٢٥٪، وأصبحت الروبية قابل للتحويل في حسابات التبادل التجاري.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر بزيادة الحد الأعلى على نصيب رأس المال الأجنبي في الشركات المشتركة من ٤٠٪ إلى ٥١٪ مع السماح لنسبة ١٠٠٪

للملكيات الأجنبية في القطاعات ذات الأولوية الوطنية[١٨٥].

- تسهيل طرق الموافقة على الاستثمار الأجنبي المباشر. وفي ٣٥ مؤسسة صناعية على الأقل، أصبحت الموافقة على المشاريع تلقائية في الحدود المسموح بها للشراكة الأجنبية.

كما أن الحكومة بدأت إصلاحات السياسة الصناعية في قطاع الصناعة بإلغاء الرخص الصناعية باستثناء ١٨ صناعة[٢٣٥]. ومن الممكن التكهن بتأثير تلك الإصلاحات من خلال تتبع مجموع الاستثمارات الأجنبية سواء المباشرة أو التي جمعت من سوق رأس المال العالمي، حيث أنها نمت من ١٣٢ مليون دولار في ١٩٩١/١٩٩٢م إلى ٥,٣ مليار في ١٩٩٥/١٩٩٦م[٢٤١].

تجربة الصين

التخطيط الاستراتيجي

كانت الصين تعاني من تأخر بعيد المدى قبل ١٩٤٩م ولكنها أصبحت واحدة من القوى الاقتصادية الكبرى في العالم إلى جانب توقعات مستقبلية أكبر في مجال الانتعاش والنمو الاقتصادي. وبعد ٢٢ عاماً من الإصلاح والانفتاح نمى الاقتصاد الصيني بمعدل لم يسبق له مثيل في أي وضع مماثل، ولقد استمر معدل هذا الاندفاع ثابتاً بدخول القرن الواحد والعشرين. وقامت الصين بالمزيد من الدعم وتحسين سيطرتها على المستوى العام في عام ٢٠٠٤م بحيث أمكن للاقتصاد الدخول في أفضل فترة تنمية في السنوات الجارية؛ وفي نفس العام وصل مجمل الناتج المحلي ١٣,٦٨٧,٥٩ مليار يون، أي ٩,٥٪ أعلى من العام السابق. وتتبع الصين في سياستها الاقتصادية خطة استراتيجية خمسية للتنمية الاقتصادية، كان آخرها الخطة الحادية عشرة ٢٠٠٦-٢٠١٠م.

ولقد تبنى اجتماع الحزب الشيوعي الخامس عشر في سبتمبر ١٩٩٧م سياسة "التقاط الكبير وإغفال الصغير"؛ حيث يشير جانب "التقاط الكبير" من السياسة إلى قيام صانعي القرار بالتركيز على الحفاظ على سيطرة الدولة على أكبر المؤسسات

التي تملكها، والتي كانت تتحكم فيها الحكومة المركزية. أما جانب "إغفال الصغير" فيعني أن على الحكومة المركزية التنازل عن سيطرتها على المؤسسات الصغيرة التي تملكها الدولة وتخول للحكومات المحلية إعادة بنيان تلك المؤسسات، أو خصخصتها أو إغلاقها[٢٤٣]؛ وهذا ينطبق بالأخص على المؤسسات الريفية[٢٤٤]. هذا بينما مثلت سياسة "التقاط الكبير وإغفال الصغير" تغييراً جذرياً في السياسة الاقتصادية على المستوى المركزي، حيث أنها أضفت شرعية على تغييرات في بنية الملكية للمؤسسات التابعة للدولة والتي كانت تجري على المستوى المحلي منذ ١٩٩٢م[٢٤٥].

وقد تم التعبير بجلاء عن أهداف البنية الاقتصادية الكلية للصين في خطة استراتيجية تتضمن ثلاث خطوات تم تحديدها في ١٩٨٧م:

الخطوة الأولى: مضاعفة مجمل الناتج المحلي لعام ١٩٨٠م، مع التأكد من أن يمتلك الناس ما يكفيهم من مطعم وملبس. وقد تحققت هذه الخطوة في نهاية العقد الثامن.

الخطوة الثانية: التوصل إلى أربعة أمثال مجمل الناتج المحلي لعام ١٩٨٠م، في نهاية القرن العشرين. وقد تمت تلك الخطوة في ١٩٩٥م، أي قبل الجدول المقرر.

الخطوة الثالثة: زيادة مجمل الناتج المحلي للفرد إلى مستوى الدول المتوسطة التنمية بحلول ٢٠٥٠م؛ حيث يمكن للصينيين أن يحصلوا على وضع مريح ويمكن تحقيق التحضر.

وتلك الاستراتيجيات تستهدف المناطق الأكثر فقراً نسبياً في الصين، وذلك في محاولة القضاء على فجوة عدم المساواة الاقتصادية التي تتسع رقعتها بين المواطنين يوماً بعد يوم.

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية ثلاثة مشاريع استراتيجية تهدف إلى التنسيق بين التنمية الاقتصادية الكلية وتحقيق التوزيع الوطني العادل للثروات الوطنية عبر الصين كلها هي:

- مشروع توصيل الكهرباء من الغرب إلى الشرق.
- مشروع توصيل الغاز من الغرب إلى الشرق.
- مشروع نقل المياه من الجنوب إلى الشمال.

إنطلق عالمياً

"أنطلق عالمياً" هو برنامج تقوم به الصين لتشجيع شركاتها بالاستثمار خارج البلاد. وتفضل غالبية الدول اجتذاب الاستثمارات الأجنبية للداخل، وقد تكون سلبية بالنسبة لدعم الاستثمارات الأجنبية خارج البلاد. وهذا على عكس الصين التي تركز على استراتيجية الاستثمار خارج حدودها. وهذا يرجع إلى ثلاثة أسباب:

١. وجود كميات ضخمة من احتياطي النقد الأجنبي مما يضع ضغطاً على معدل تبادل عملاتها؛ وهناك ضغط شديد من المجتمع الدولي على الصين لتعويم عملتها ولكي تخفف من ذلك الطلب فالصين تسعى جاهدة لتوظيف احتياطها في الحصول على أصول أجنبية.

٢. فتح السوق المحلي في الصين تمشياً مع سياسة الباب المفتوح، الذي دفعه قدماً التزامها بالانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. ولهذا فإن الصين تتوقع أن المنافسين العالميين يتنافسون للعمل في السوق الصينية، لذلك تسعى الصين إلى دعم مؤسساتها المحلية والقائمين على إدارتها بالخبرة العالمية حتى يمكنهم التغلب على المنافسين في الأسواق المحلية للدول الأجنبية، كما يمكنهم المنافسة بصورة أفضل في السوق المحلية.

٣. إن امتلاك الدولة لشركات متميزة حول العالم مسألة اعتزاز بالقومية.

الإصلاح الاقتصادي

يشير الإصلاح الاقتصادي الصيني إلى برنامج إصلاحات اقتصادية تسمى "اشتراكية بطابع صيني" بدأت في الجمهورية الشعبية الصينية في ١٩٧٨م بفريق من الواقعيين في الحزب الشيوعي الصيني، واستمرت الحركة في التطور لتوليد احتياطي كاف لتمويل وتحديث اقتصاديات الأراضي الرئيسة الصينية؛ خاصة بعد فشل اقتصاد القيادة الاشتراكية التي روج لها المحافظون، أو القفزة الكبرى للأمام من الاشتراكية إلى الشيوعية التي حاولها الماويون في زراعة الصين بتكوين النظام الزراعي الجماعي. ولقد بدأت الحركة الإصلاحية بهمة كبيرة في ١٩٧٩م عقب تأكيد القيادة الصينية

بأن نظام الاقتصاد الروسي الذي بدأ منذ العقد الخامس لم يحقق إلا تقدماً ضئيلاً في تحسين مستوى معيشة الصينيين كما أنه فشل في سد الفجوة الواسعة بين الصين والدول الصناعية.

واشتملت أولى الإصلاحات في نهاية العقد السابع وبداية العقد الثامن على فتح التجارة مع العالم الخارجي؛ وتأسيس نظام مسؤولية الأسرة في الزراعة حيث يمكن للمزارعين الاحتفاظ ببعض الفائض من المحاصيل وبيع ما تبقى في السوق المفتوحة، واقتطاع قطع فردية من الأرض لزراعتها بدلاً من الزراعة للتجمعات[٢٤٦]. يلي ذلك إنشاء شركات المدينة والقرية، وهي مؤسسات صناعية تملكها المدن والقرى. كما أدخلت سياسة الباب المفتوح الذي بدأت فيه الدولة بالسماح للتجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر. تلك المبادرات رفعت على الفور من مستوى معيشة غالبية السكان كما أدت إلى دعم الإصلاحات الأكثر تعذراً.

أما المرحلة الثانية من الإصلاح فبدأت في العقد الثامن بهدف إنشاء مؤسسات السوق وتحويل الاقتصاد من نظام اقتصاد قيادي تدفعه الإدارة إلى اقتصاد خاضع لاقتصاديات السوق. كما ركزت المرحلة التي استمرت حتى بدايات العقد التاسع على وضع نظام للتسعيرة والإقلال من دور الدولة في تخصيص الموارد. وأمكن تنفيذ مهمة إصلاح الأسعار الصعبة باستخدام نظام مسارين للتسعيرة، حيث أن بعض البضائع والخدمات المخصصة خضعت لتسعيرة الدولة، بينما خضعت البضائع الأخرى لسعر السوق. وبمرور الوقت زادت حصة البضائع الخاضعة لسعر السوق، حتى كادت تشمل كل البضائع في بدايات العقد التاسع.

في نهايات العقد الثامن كان الاقتصاد الصيني في مرحلة انتقالية ولكنها ثابتة، حيث تحركت بحذر من التخطيط المركزي وتبنت تدريجياً قدرا أكبر من مؤسسات وآليات اقتصاد السوق. وأما إصلاحات نهاية العقد التاسع فركزت على إغلاق الشركات غير المربحة والتعامل مع عدم السيولة في البنوك. وبحلول القرن الواحد والعشرين انتقل التركيز إلى تضييق الفجوة بيت الغني والفقير.

ولقد كان أول النجاحات الكبيرة في إنجازات برنامج إصلاح الاقتصاد تقديم نظام المسؤولية في الإنتاج الزراعي، حيث سمحت السياسة للعائلات الريفية بالعمل في الأرض وفق عقد والاحتفاظ بما تجنيه من مكاسب. وفي ١٩٨٤م زاد نظام المسؤولية من الإنتاج بصورة كبيرة. وبهذا قضت الحكومة نهائياً على نظام الزراعة الجماعية الذي كان موضع اعتزاز الاشتراكية الصينية على مدى عقدين من الزمن. كما انخفض دور الحكومة في غالبية القطاعات الأخرى، حيث منح المديرون سلطة أكبر لاتخاذ القرارات كما شجعت الشركات على تحقيق أرباح. وزاد دور القطاع الخاص، كما بدأت تجارب لصور جديدة من الملكيات في القطاع العام. كذلك تراخت القيود على التبادل التجاري الأجنبي، وقامت الحكومة بصورة رسمية بتشجيع تكوين الشركات المشتركة مع شركات أجنبية كمصادر للتقنية الحديثة والعملة الأجنبية النادرة. ومع زيادة الدخول والحوافز الأكبر، والنمو السريع في قطاعات الخدمة والصناعات الخفيفة فإن الصين بدأت تتبنى خصال المجتمع الاستهلاكي.

ولقد كان التوجه إلى نظام السوق معقدا وصعبا، ففي ١٩٨٧م كان الانتقال بعيداً عن التحقيق الكامل. ولكن تراخي القيود على الأنشطة الاقتصادية سريعا ما خفف بعضاً من أكثر المصاعب الاقتصادية التي واجهتها الصين، وفي نفس الوقت كشفت عن مصاعب جديدة. فالتضخم المالي، وهو أكبر مخاوف المستهلكين الصينيين، أصبح مشكلة ماثلة لأول مرة منذ بدايات العقد الخامس. ومع انفتاح فرص جديدة للربح نمت ظاهرة التفاوت في توزيع الدخل، صاحب ذلك مغريات للجريمة والفساد وتبني للثقافة الغربية، كل ذلك اعتبره الصينيون من كبار السن بأنه تلويث روحي وفساد أخلاقي.

واصلت الدولة ملكياتها لأكبر الشركات غير الزراعية، كما ظلت الصناعات الكبرى خاضعة لتوجيهات الخطة الرئيسة للبلاد. ولهذا فإن الاقتصاد الصيني في نهايات العقد الثامن كان خليطاً من عدة أنظمة، حيث يصعب وصفه بأنه اقتصاد مخطط مركزياً أو اقتصاد سوق. ولكن القيادة كانت ملتزمة بالتوسع في برنامج الإصلاح للحفاظ على قبضة حديدية على الأوجه الرئيسة للاقتصاد خاصة التضخم المالي

وإنتاج الحبوب حتى يمكنه منع بزوغ أي نوع من الاستياء السياسي الجامح. وفي مثل هذه الظروف، وقع تضارب بين قوى في النظام الاقتصادي سمته القيادة المركزية بالتناقض الداخلي. فمن جانب لم يعد الاقتصاد خاضعاً لتحكم خطة الدولة المتشددة لوجود قطاع السوق الكبير والنامي. وفي الجانب الآخر فإن السوق لم يعمل بكفاءة وفاعلية لأن الكثير من السلع ظلت تحت سلطة الحكومة وكثير من الأسعار كانت مقيدة بوكالات حكومية.

ورغم المكاسب الاقتصادية الكبرى التي حققتها الصين منذ ١٩٤٩م والتقدم الكبير الذي أحرزته في العقد الثامن فإن بعض النواقص ومظاهر عدم التوازن استمرت، ومما ساهم في تلك النواقص الاضطراب السياسي الذي عوق الاقتصاد خلال عقد الثورة الثقافية ١٩٦٦-١٩٧٦م، والمرونة غير الكافية في عملية التخطيط، وعدم الدقة الخطير في بنية الأسعار. ومما زاد في إعاقة التحديث الافتقار إلى الطاقة، وعدم ملاءمة شبكات المواصلات والاتصالات، وقلة الفنيين والأفراد الآخرين من ذوي التدريب العالي، وعدم كفاية النقد الأجنبي للحصول على تقنيات متقدمة من دول أخرى، وعدم وجود قواعد قانونية وإدارية ملائمة للتبادل التجاري المحلي والأجنبي.

ولعل من أهم نتائج برامج الإصلاح منذ نهاية العقد السابع الزيادة الهائلة في كمية المعلومات المتوفرة للاقتصاد. فقد قامت الحكومة بجمع ونشر بيانات اقتصادية وطنية أساسية في العقد الخامس، ولكن الجهاز المركزي لحفظ الإحصاءات خرب في نهاية العقد الخامس، مما وفر القليل من المعلومات الإحصائية خلال العقد السادس وبدايات العقد السابع. ولم يتوقف تغيب الإحصاءات حتى قام مكتب إحصاءات الدولة في ١٩٧٩م بنشر دائرة المعارف الاقتصادية السنوية، والكتب السنوية للإحصاء، والتي تطورت بسرعة وأصبحت أوسع في التعريف بالأحوال الجارية. بالإضافة إلى ذلك أصدرت الوحدات الإدارية على مستوى المحافظات والمدن، والقطاعات الصناعية والاقتصادية الكبرى مطبوعات سنوية متخصصة للإحصاء. وفي بدايات العقد الثامن بدأ إصدار العديد من الدوريات؛ الكثير منها متخصص في بيانات وتحليلات الاقتصاد.

ورغم أن التعريفات والممارسات الإحصائية الصينية ما زالت تختلف في أوجه متعددة عن نظيراتها في الدول الأخرى، كما أن دقة بعض الأرقام مشكوك فيها حتى بين الاقتصاديين الصينيين فإن المحللين الأجانب وجدوا فيها كمية هائلة من البيانات لدعم تحليلاتهم للاقتصاد الصيني.

والانتقال إلى نظام قائم على السوق في بدايات العقد التاسع تسبب في إشكاليتين، أولاها نهاية التخطيط المركزي تطلب وضع آليات لوضع السياسة النقدية ونظام بنوك وأسواق رأس مال. ولقد تمت معالجة هذه القضية وإنشاء النظم المطلوبة خلال العقد التاسع. ثانيها هو أن المؤسسات التي تملكها الدولة كانت تخضع لنظام الأسعار المحددة، حيث أن أسعار ما يدخل وما يخرج من تلك المؤسسات مثبت من قبل الحكومة، مما يسمح للمؤسسات باستخدام الفارق في تمويل الخدمات الاجتماعية. ومع خضوع تلك المؤسسات للسوق وعدم القدرة على تحديد الأسعار فإن تلك المؤسسات أصبحت غير مربحة على الإطلاق؛ نتيجة أنها مسؤولة عن توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين فيها، إلى جانب أنها تنتج بضائع لا يريدها أحد. هذه الإشكالية تم معالجتها بالاستدانة من البنوك، مما أدى إلى مشكلة القروض الضخمة غير الفعالة. وبالتالي فقد تم حل المشكلة كلية في نهايات العقد التاسع وبدايات القرن الواحد والعشرين بإغلاق كل المصانع الحكومية غير المربحة؛ وإنشاء نظم التأمين الاجتماعي.

ورغم أن الغرب وصف إصلاح الاقتصاد الصيني بأنه عودة للرأسمالية فإن المسؤولين الصينيين يصرون على أن نظامهم نوع من الاشتراكية، لأن الحياد عن تلك الصفة فيه شك في الماركسية وبالتالي شرعية الطبقة الحاكمة. ومع ذلك فإن المسؤولين لم ينكروا استخدام أساليب شائعة في الدول الرأسمالية بناء على أن الإصلاح الاقتصادي يتطلب استخدام أي أسلوب ناجع لأسباب عقائدية، ورغم أن العديد من البنيات الاقتصادية تبدو وكأنها مماثلة لبنيات في دول أخرى إلا أنها في حقيقة الأمر فريدة في نوعها[٢٤٧].





وضع هيكل لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل في المملكة

• دور التخطيط الاستراتيجي في المملكة • اختيار نماذج ملائمة للتخطيط الاستراتيجي الشامل • الخصائص الملائمة للتخطيط الاستراتيجي الشامل

• تصور لخطة استراتيجية شاملة للمملكة



دور التخطيط الاستراتيجي في المملكة

أجريت دراسة مستفيضة عن توظيف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والشركات السعودية، وبالأخص استخدام أساليب وآليات التخطيط المختلفة[٢٤٨]، بالاستعانة باستبيان صمم لدراسة مماثلة في البحرين[٢٤٩]. وقد استجاب للاستبيان ٧٢ مؤسسة من مجموع ٣٠٠ شركة من الشركات التي يتراوح دخلها ما بين ١٤٢ مليون إلى ١٥٢ مليون ريال سعودي سنويا؛ وتعمل في قطاع الصناعة والخدمات.

استخدام طريقة تحليل سوات

يرصد جدول (١) درجات استخدام طريقة تحليل سوات الشائع استعمالها في التخطيط الاستراتيجي، ويظهر الجدول أن حوالي ٢٨٪ من المستجيبين للاستبيان يستخدمونها بصورة رتيبة، بينما حوالي ٢٥٪ لا يستخدمونها على الإطلاق؛ والمؤسسات الصناعية والمالية تستخدمها أكثر من شركات الخدمات، ويبدو أن عدداً كبيراً من شركات بعض الخدمات مثل شركات المقاولات والتجارة وتقنية المعلومات لا تستعملها على الإطلاق، بينما تستخدمها بانتظام نسبة قليلة منهم.

وبمقارنة الشركات الصغيرة والكبيرة؛ باعتبار الدخل السنوي، فإن الشركات الكبرى تميل لاستخدام تحليل "سوات" أكثر من الشركات الصغرى، وهذا مفهوم؛ لكن الغريب أن عدد الشركات الكبرى التي لا تستخدم هذه الآلية يفوق عدد الشركات الصغرى التي لا تستخدمها.

وبالنسبة لنوعية الملكية فإن معدل استخدام الشركات المملوكة لأفراد أو عائلات لتحليل "سوات" يصل إلى ٢٥٪ مراراً، ٣٢٪ بعض الوقت، ٢٥٪ لم يستخدموها أبداً؛ بينما يصل معدل استخدام الشركات التي تملكها مجموعة من الشركاء إلى ٣١٪ تكراراً وبعض الوقت، وعدد كبير من تلك الشركات لا يستخدمها إطلاقاً. أما شركات الشراكة فإن ١٨٪ يستخدمونها بصورة رتيبة، ٢٤٪ يستخدمونها بصورة غير رتيبة.

جدول (١). معدل استخدام طريقة سوات.

المنظمات	بانتظام	مرارا	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
كلها	١٢,٥	٢٧,٧٨	٢٦,٣٩	٨,٣٣	٢٥	٧٢
الصناعة	٦,٩	٤١,٣٨	٢٩,٦٩	١٠,٣٤	٢٠,٦٩	٢٩
الخدمات	١٤,٧١	٢٠,٥٩	٢٦,٤٧	٨,٨٢	٢٩,٤١	٣٤
المالية	٢٨,٥٧	٤٢,٨٦	١٤,٢٩	١٤,٢٩	٠	٧
الخدمات الأخرى	١١,١١	١٤,٨١	٢٩,٦٣	٧,٤١	٣٧,٠٤	٢٧
ذات الدخل المحدود	٧,٣٢	٣١,٧١	٣١,٧١	٩,٧٦	١٩,٥١	٤١
ذات الدخل الكبير	٢٠,٦٩	٢٤,١٤	١٧,٢٤	٣,٤٥	٣٤,٤٨	٢٩
ملكية فردية أو عائلية	١٤,٢٩	٢٥	٣٢,١٤	٣,٥٧	٢٥	٢٨
مجموعة أعمال	٠	٣٠,٧٧	٣٠,٧٧	٠	٣٨,٤٦	١٣
شراكة	١٧,٦٥	٢٣,٥٣	١٧,٦٥	٢٣,٥٣	١٧,٦٥	١٧
ملكيات أخرى	١٥,٣٨	٣٨,٤٦	١٥,٣٨	٧,٦٩	٢٣,٠٨	١٣
مقصورة على المملكة	٣,٤٥	٢٠,٦٩	٢٠,٦٩	١٣,٧٩	٤١,٣٨	٢٩
المملكة وخارجها	١٩,٠٥	٣٠,٩٥	٣٠,٩٥	٤,٧٦	١٤,٢٩	٤٢
المتوسط	١٣,٢٠	٢٨,٦٧	٢٤,١٥	٨,٩٠	٢٥,٠٨	

ورغم أن ٤١٪ من المؤسسات التي تعمل في السعودية لا تستخدم تحليل "سوات" إطلاقاً مقارنة بنسبة ١٤٪ للشركات التي تعمل في المملكة وخارجها، إلا أنه فيما يبدو أن طريقة "سوات" تستخدم مراراً كطريقة مرغوبة في المملكة في التخطيط الاستراتيجي.

الطرق البديلة

يرصد جدول (٢) مقارنة بين الطرق والآليات المختلفة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في المملكة؛ بما في ذلك:

- تحليل سوات (SWOT).
- تحليل ملف المعلومات (Portfolio Analysis).
- عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors).

- القـوى الخمسـة لبـورتر (Porter's Five-Forces).
- منحنى الخبرة (Experience Curve).
- تحليل تأثير الربح على استراتيجية السوق (PIMS Analysis).
- تحليل ماذا لو؟ (What If Analysis).
- تحليل أصحاب المنافع (Stakeholders Analysis).
- تحليل قيمة سلسلة المؤسسات (Value Chain Analysis).
- المعايير الإنجازات (Benchmarking).
- دورة عمر المنتج (Product Life Cycle).
- الخارطة الإدراكية (Cognitive Mapping).
- كارت السجل المتوازن (Balanced Scorecard).
- الخارطة الاستراتيجية (Strategy Map).
- طريقة دلفاي (Delphi Technique).

جدول (٢). نسبة توظيف آليات وطرق التخطيط الاستراتيجي في المملكة.

آليات التخطيط الاستراتيجي	بانتظام	دورياً	نسبياً	نادراً	إطلاقاً
سوات	١٣,٢٠	٢٨,٦٧	٢٤,١٥	٨,٩٠	٢٥,٠٨
تحليل الحقيبة	٥,١٦	١٣,٦٦	١٢,٧٩	٢٠,٨١	٤٧,٣٤
عوامل النجاح الحرجة	٢٤	٣٠,٢٨	١٧,٣١	٨,٢٨	١٧,١٣
القوى الخمسة	١,٠٧	٨,٤٣	١٥,٨٣	١١,٢٨	٦٢,٨٥
منحنى الخبرة	٧,٢٧	٢٠,٢٤	٢١,٠٧	١٤,٨٥	٣٦,٩٥
تحليل تأثير الربح على استراتيجية السوق	٨,٢٨	١,٩٥	٤,٧٨	١٤,٢٣	٧٠,٧٧
ماذا لو؟	١٧,٦٤	١٧,٣٩	٢٠,٢٨	١٢,٧٥	٣٤,٩٢
أصحاب المنافع	١١,٤١	٢٠,٣٨	٩,٩٦	١١,١٨	٤٧,٠٦
قيمة سلسلة المؤسسات	٤,٩٨	٢١,٢٠	١٤,٤٣	١٢,٢٢	٤٥,٤٨
المعايير	٢١,٢٩	٢٨,٢٨	٢٢,٨٣	٨,٦٧	١٨,٨٧
دورة عمر المنتج	١٢,٨٦	١١,٤٢	٢٢,٧١	١٠,٣١	٤٠,٥١
الخريطة الإدراكية	١,٢٧	٦,١٥	٩,٢٦	١٢,٥٦	٧٠,٧٥
طريقة دلفاي	٠,٠٠	١,٥٨	٩,٤٠	١٠,٥٨	٧٧,٩٠
المتوسط ٪	٩,٨٨	١٥,٧٥	١٥,٧٥	١٢,٠٤	٤٥,٨٢

ويلخص جدول (٣) وصف كل من تلك الطرق[٢٥٠].

جدول (٣). آليات وطرق التخطيط الاستراتيجي.

آليات التخطيط الاستراتيجي	الوصف
سوات	آلية تساعد المخطط على تحديد الأولويات بالنسبة للفرص وتفادي المخاطر عن طريق التعرف على مناطق القوة والضعف في المؤسسة
تحليل الحقيبة	طرق نمطية للنظر إلى مجموعة من الأنشطة أو المشاريع أو وحدات العمل للتوصل إلى توازن بين المخاطر والعائد، وبين الاستقرار والنمو، وبين الاجتذاب والتقهقر عموما باستخدام الموارد المحدود بأفضل الطرق
عوامل النجاح الحرجة	عوامل النجاح الحرجة هي العوامل التي يجب أن تحدث حتى يمكن للمؤسسة مواصلة الوجود، وبعضها يعتمد على الأحوال الداخلية والآخر تحده الأحوال الخارجية
القوى الخمسة	القوى الخمسة هي المخاطر من ظهور مؤسسات جديدة منافسة، وقدرة المشتري على المساومة، وخطورة وجود منتجات أو خدمات بديلة، وقدرة الموردين على المساومة، والمنافسة بين المؤسسات القائمة؛ وهي تستخدم في وضع استراتيجية المؤسسة
منحنى الخبرة	تركز على أن تكاليف رأس المال والإدارة والبحوث وغيرها تتدنى بنسبة ثابتة كلما تضاعفت الخبرة
تحليل بيمس	طريقة تأثير الربح على استراتيجية السوق مبنية على نتائج مستخلصة من خبرة أكبر ٥٠٠ شركة تعمل في أكثر من ٣،٨٠٠ نشاط تجاري في فترات تتراوح ما بين سنتين وإثني عشر سنة
ماذا لو؟	تمكن صاحب القرار من تغيير قيمة متغير أو أكثر لمعرفة التأثير على باقي المتغيرات وعلى المؤسسة ككل.
أصحاب المنافع	تحدد مجموعات الأفراد الذين يؤثرون على المؤسسة، حيث قد يكون لكل منهم أهدافه الخاصة التي قد تتعارض أو تختلف عن أهداف الآخرين، وتحدد كذلك كل الفرق التي قد تتأثر مباشرة أو غير مباشرة بأنشطة المؤسسة.
قيمة سلسلة المؤسسات	آلية إدارية فعالة لتحديد أي الأنشطة أقدر على المنافسة، حيث تقوم تلك القدرة على المقدرة على المنافسة بين سلسلة من المؤسسات المماثلة.
المعايير	عملية مقارنة قياسية للمؤسسة بالنسبة لمؤسسات مماثلة في مكان آخر بهدف تحسين أدائها ومنتجاتها لمواجهة متطلبات أصحاب المنفعة.
دورة عمر المنتج	دورة عمر المنتج المتعارف عليها التي يمر بها المنتج في السوق خلال عمليات التطوير الطبيعية، حيث تتطور استجابة العميل والقضايا الفنية والتشغيلية وظروف السوق مما يؤثر كلية على مكانة المؤسسة وقدرتها على الربح.
الخريطة الإدراكية	عملية بناء نموذج من وجهة نظر المشاركين من أصحاب المنافع (العملاء أو العاملين) ووفق نموذجهم العقلي.
طريقة دلفاي	استبيان الآراء خلال دورات متتابعة من استطلاع الرأي.

التخطيط الاقتصادي في المملكة

في عام ٢٠٠٧م، كانت مساهمة الصناعات غير القائمة على النفط ١٠٪ من مجمل الناتج المحلي السعودي وأقل من ٦٪ من مجمل الوظائف[٢٥١]. وخلال الخطط الخمسية للتنمية سعت الحكومة إلى تخصيص دخل النفط لتحويل الاقتصاد القائم على النفط والذي يعتبر غير نام نسبياً إلى دولة صناعية حديثة مع المحافظة على التقاليد والقيم الإسلامية للمملكة. ورغم أن المخططين الاقتصاديين لم يحققوا كل غاياتهم إلا أن الاقتصاد تقدم بسرعة؛ فالثروة النفطية رفعت من مستوى المعيشة لغالبية السعوديين. غير أن النمو السكاني السريع يقيد قدرة الحكومة على تمويل تحسينات جديدة لمستوى المعيشة. ثم إن الاعتماد المكثف على ريع النفط يتواصل ولكن الصناعة والزراعة تشكل شطراً أكبر من النشاط الاقتصادي. ثم إن عدم التكافؤ بين مهارات العمل لدى الخريجين السعوديين وحاجات السوق الخاصة للعمالة على كل المستويات يظل العقبة الرئيسة للتنوع الاقتصادي والتنمية الاقتصادية؛ وبهذا فإن هناك حوالي ٤,٦ مليون شخص غير سعودي يعملون في الاقتصاد.

ولقد جاءت الخطتان الأولتان للتنمية اللتان غطتا العقد السابع بهدف التركيز على البنية التحتية؛ ولقد كانت نتيجة تنفيذ تلكما الخطتين يدعو للإعجاب حيث أن طول الطرق السريعة زاد ثلاثة أمثال، وتوليد الطاقة زاد بحوالي ٢٨ مرة، وسعة الموانئ نمت إلى عشرة أمثال.

وتغير تركيز الخطة الثالثة التي تغطي الفترة ١٩٨٠-١٩٨٥م؛ حيث تدنى الإنفاق على البنية التحتية ولكن الإنفاق زاد على التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية. ونصيب التنويع والتوسع في قطاعات الاقتصاد المنتجة، بالأساس للصناعة لم يرتفع كما هو مخطط له، ولكن المدينتين الصناعتين في الجبيل وينبع اكتملتا إلى حد كبير. ولقد كان بناء المدينتين على أساس استخدام نفط وغاز البلاد في إنتاج الحديد الصلب، والبتروكيميائيات والسماد وتكرير النفط.

وفي الخطة الرابعة لفترة ١٩٨٥-١٩٩٠م اعتبرت البنية التحتية الأساسية منتهية إلى حد كبير؛ ولكن مجالي التعليم والتدريب استمرا كمصدر اهتمام. ولاقت المؤسسات الخاصة تشجيعاً، كما كان هناك ترحيب بالاستثمارات الأجنبية في صورة شراكات مع شركات عامة وخاصة سعودية أو شركات خاصة. ولقد أصبح القطاع الخاص أكبر أهمية حيث مثل ٧٠٪ من مجمل الناتج المحلي غير النفطي في عام ١٩٨٧م. ورغم استمرار التركيز على التبادل التجاري والتجارة فإن الاستثمارات الخاصة زادت في الصناعة والزراعة والمصارف وشركات الإنشاء. تلك الاستثمارات الخاصة كانت مدعومة بتمويل حكومي سخي وبرامج تحفيز حكومية. والهدف هو جعل ملكية القطاع الخاص في غالبية المؤسسات المشتركة بين ٧٠٪-٨٠٪.

ولقد ركزت الخطة الخامسة في الفترة ١٩٩٠-١٩٩٥م على تجميع مؤسسات الدفاع، وتحسين خدمات الحكومة الاجتماعية وجعلها أكثر كفاءة، والتنمية الإقليمية، والأهم من ذلك كله إيجاد فرص عمل أكبر في القطاع الخاص للسعوديين وخفض عدد العمال الأجانب.

وركزت الخطة السادسة في الفترة ١٩٩٦-٢٠٠٠م على تخفيض تكاليف خدمات الحكومة دون الحد منها، والسعي للتوسع في برامج التدريب التعليمية. ودعت الخطة إلى خفض الاعتماد على قطاع النفط بتنويع النشاط الاقتصادي خاصة في القطاع الخاص، مع التركيز الخاص على الصناعة والزراعة، كما أنها واصلت جهود سعودة القوى العاملة.

أما الخطة السابعة في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤م فركزت بصورة أكبر على التنوع الاقتصادي، وإفساح مجال أكبر لدور القطاع الخاص في الاقتصاد السعودي؛ وكان الهدف هو التوصل إلى متوسط معدل نمو مجمل الناتج المحلي ٣,١٦٪ سنوياً، مع معدل نمو ٥,٠٤٪ للقطاع الخاص ومعدل نمو ٤,٠١٪ للقطاع غير النفطي. هذا بالإضافة إلى الرغبة في إيجاد ٨١٧,٣٠٠ فرصة جديدة عمل للسعوديين. ولقد ارتفعت النفقات على الإعلانات إلى قمة جديدة نتيجة التركيز على الصناعات ذات القيمة المضافة[٢٥٢]؛ كما في جدول (٤)[٢٥٣].

جدول (٤). الإنفاق على الإعلانات؛ (مليون ريال سعودي).

الوسط	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩
المطبوعات:	٢,٠١٣,٨	٢,١٨٦,٣	٢,٣٦٢,٥	٣,٢١٠,٠	٤,٣٨٣,٨	٥,٠٧٧,٥	٥,٩٠٢,٥	٦,٨٧٧,٥
أ) الصحف	١,٣٣٥,٠	١,٤٩٦,٣	١,٩١٢,٥	٢,٦٠٦,٣	٣,٦١١,٣	٤,٢٦٠,٠	٥,٠٣٦,٣	٥,٩٥٨,٨
ب) المجلات	٦٧٨,٨	٦٩٠,٠	٤٥٠,٠	٦٠٣,٨	٧٧٢,٥	٨١٧,٥	٨٦٦,٣	٩١٨,٨
التلفاز	٣,٨٤٧,٥	٤,٧١٧,٥	٦,٤٣٨,٨	٦,٧٨٧,٥	٩,٤٥٧,٥	١٠,٠٣٥,٠	١٠,٦٥٠,٠	١١,٣٠٢,٥
المذياع	٩٣,٨	٦٠,٠	٧١,٣	٨٢,٥	٩٣,٨	١٠٨,٨	١٢٠,٠	١٣١,٣
الخارج	١٥٣,٨	١٣٨,٨	٢٩٢,٥	٣٧١,٣	٤٨٠,٠	٥٢٨,٨	٥٨١,٣	٦٤١,٣
الإنترنت	–	٣٣,٨	٦٧,٥	١٣٥,٠	٣٠٠,٠	٤١٢,٥	٥١٠,٠	٦٠٠,٠
المجموع	٦,١٠٨,٨	٧,١٣٦,٣	٩,٢٣٢,٥	١٠,٥٨٦,٣	١٤,٧١٥,٠	١٦,١٦٢,٥	١٧,٧٦٣,٨	١٩,٥٥٢,٥

ولقد قيمت رأسمالية سوق الأسهم للشركات المرصودة في البورصة في المملكة بمبلغ ٦٤٦ مليار في عام ٢٠٠٥م[٢٥٤].

ومنذ إلغاء اللوائح التنظيمية في عام ٢٠٠٢م، والمملكة تتمتع بطفرة ضخمة في صناعة الحاسوب الشخصي وصلت إلى ٤٢٪ من السكان في ٢٠٠٥م من ١٣٪ في ٢٠٠٢م متخطية بذلك سائر دول غرب آسيا. ووصل سوق الكهرباء والالكترونيات إلى حوالي ٣,٥ مليار دولار في ٢٠٠٤م[٢٥٥]. أما سوق التجارة الإلكترونية فقدر بمليار دولار في عام ٢٠٠١م[٢٥٦].

عموماً، ما زال اقتصاد المملكة يعتمد على النفط، حيث أنه يشكل ٧٥٪ من إيرادات الميزانية ونسبة ٩٠٪ من إيراد الصادرات. وتشكل صناعة النفط ٤٥٪ من مجمل الناتج المحلي مقارنة بنسبة ٤٠٪ من القطاع الخاص. واحتياطي النفط في المملكة يصل إلى ٢٦٠ مليار برميل أي حوالي ٢٤٪ من احتياطي العالم.

وتحاول الحكومة تنمية القطاع الخاص عن طريق خصخصة الصناعات مثل الطاقة والاتصالات. وقد أعلنت عن بداية خصخصة شركات الكهرباء في ١٩٩٩م، عقب خصخصة شركة الاتصالات. والعجز في المياه مع سرعة زيادة السكان قد يعوق جهود الحكومة في زيادة الكفاءة الذاتية للمنتجات الزراعية.

وفي العقد التاسع عانت المملكة من انكماش في عائد النفط مع زيادة في النمو السكاني، فهبط متوسط الدخل للفرد من ١١,٧٠٠$ في قمة الطفرة النفطية عام ١٩٨١م إلى ٦,٣٠٠$ في عام ١٩٩٨م. ولكن زيادة أسعار النفط رفعت مجمل الناتج المحلي للفرد إلى ١٧,٠٠٠$ في ٢٠٠٧م. كما أن الزيادة أدت إلى طفرة جديدة دافعة احتياطي الميزانية إلى ٢٨ مليار دولار في ٢٠٠٥م. ولقد أغلق مؤشر التداول في سوق الأسهم السعودي في ٢٠٠٤م بنسبة كبيرة ٧٦,٢٣٪ ليصل إلى ٤,٤٢٧,٥٨ نقطة. أما رأسمالية السوق فارتفعت ١١٠,١٤٪ من السنة السابقة لتصل إلى ١٥٧,٣ مليار دولار مما جعل السوق السعودي أضخم سوق أسهم في الشرق الأوسط.

إن منظمة الدول المصدرة للنفط "أوبك" (OPEC) تضع حدوداً على إنتاج النفط وفق الاحتياطي المؤكد لكل من أعضائها؛ فكلما زاد الاحتياطي كلما سمحت لهم بمزيد من الإنتاج. وبالنسبة للمملكة فإن الاحتياطيات المنشورة لم تشر إلى تغيير ملموس منذ ١٩٨٠م، فيما عدا زيادة حوالي ١٠٠ مليون برميل بين عام ١٩٨٧ – ١٩٨٨م. وإن كان هناك من يشكك في صحة الأرقام المعلنة عن الاحتياط في المملكة العربية السعودية، ويتوقع انخفاض في الإنتاج عن قريب[٢٥٧]. والآراء في هذا الصدد تتضارب في التنبؤ إذا ما كان العالم قد وصل إلى ذروة إنتاج النفط أم أن هناك من الاحتياط ما يوفر المزيد في المستقبل[٢٥٨]، بما في ذلك التأثير على اقتصاديات المملكة[٢٥٩].

وللتشعب في نوعيات متباينة من الاقتصاد وتفادى الاستثمار في اقتصاديات محدودة الصلاحية، شرعت المملكة في إنشاء مدينة جديدة هي مدينة الملك عبدالله الاقتصادية التي تقع على الساحل الغربي باستثمار يزيد على ٢٦,٦ مليار دولار؛ والتي بدأ إنشاؤها في ديسمبر ٢٠٠٥م، وهو الشهر الذي أصبحت فيه المملكة عضواً رسمياً في منظمة التجارة العالمية. وتمتد المدينة الجديدة حوالي ٣٥ كيلومترا على ساحل البحر الأحمر، بالقرب من مدينة رابغ الصناعية شمال مدينة جدة. وتتضمن المدينة الجديدة أكبر ميناء في المملكة، وصناعات بتروكيميائية ودوائية، ومواقع سياحية وجامعات ومراكز بحوث ومؤسسات تعليمية. وإلى جانب مدينة الملك عبدالله هناك خمس مدن أخرى سينتهي إنشاؤها في عام ٢٠٢٠م. والمدن الستة الجديدة ستؤدي

- بإذن الله - إلى تنوع القاعدة الاقتصادية في المملكة وإلى زيادة الدخل للفرد إلى مستوى أعلى؛ علماً بأن المملكة هي من الدول القليلة التي ينمو فيها متوسط الدخل الفردي بسرعة، حيث وصل إلى ٢٠,٧٠٠ دولار في ٢٠٠٧م. ولقد أعلنت المملكة عن توقع زيادة الدخل الفردي إلى ٣٣,٥٠٠ دولار في عام ٢٠٢٠م[٢٦٠]. والمدن الجديدة التي ستتوزع حول المملكة سوف تساعد على التوسع والتنوع الاقتصادي في كل منطقة، كما أن تلك المدن ستضيف ١٥٠ مليار دولار لمجمل الناتج القومي بالإضافة إلى مساهمة المناطق الحضرية في الرياض وجدة بحوالي ٢٨٧ مليار دولار إلى مجمل الناتج القومي بمستهل عام ٢٠٢٠م.

اختيار نماذج ملائمة للتخطيط الاستراتيجي الشامل

معايير الاختيار

حتى يتسنى وضع تصور لخطة استراتيجية شاملة للمملكة للتحول نحو الاقتصاد المعرفي، بناء على النماذج القائمة والتي تم تنفيذها بنجاح في الدول المختلفة للتخطيط الاستراتيجي الشامل، من الضروري التعرف على بعض المعايير التي يمكن أن تستخدم في التعرف على الجوانب الإيجابية من تلك النماذج، واختيار ما يلائم خصوصيات المملكة العربية السعودية، السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتراثية والدينية، ومع ما يوائم طبيعتها الجغرافية من تضاريس وتوزيع سكان ومناخ وتباين إقليمي في العادات والأعراف الاجتماعية، ومع ما يصلح في توظيف ما تمتع به من موارد طبيعية وطاقات بشرية، مع الأخذ في الاعتبار مكانة المملكة على الصعيد الإقليمي والعالمي.

ومن بين المعايير العامة، التي يمكن أن تستخدم في تقييم الجوانب المختلفة من النماذج العملية الناجحة التي تطبقها الدول في التخطيط الاستراتيجي الشامل:

- سهولة الانطلاق من إنجازات المرحلة الجارية للتنمية، والبناء عليها لضمان تواصل مسيرة التنمية بسلاسة نحو النماء المستدام، وتجنباً لإجهاض بعض البرامج الجاري تنفيذها قبل تحقيق أهدافها.

- الحرص على تنمية الموارد الطبيعية الوطنية المتاحة مع القدرة على الاستفادة منها على المدى الطويل، مع المثابرة على تنمية الموارد الطبيعية الأخرى التي لم تستغل من قبل.
- القدرة على الاستفادة من جميع الموارد البشرية المحلية بمختلف مستوياتها وقدراتها البدنية والعقلية، وإدراجها في الخطة الاستراتيجية للتنمية، والتوسع في مجال التنمية لتشمل جميع المواطنين على اختلاف اهتماماتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم.
- الاهتمام الخاص بالمناطق النائية والريفية من قرى وهجر وبؤر استيطانية معزولة دون تهجير الأهالي منها إلى المدن، أو الحاجة لإعادة توزيع السكان.
- الحفاظ على الهوية السعودية في الانفتاح على السوق العالمي، وفي جميع أوجه برامج التنمية.
- احترام التقاليد والأعراف المحلية والإقليمية والوطنية والدولية على تنوعها والتباين بينها.
- الحرص على المساواة بين الأحوال والملابسات والأجواء الماثلة في ميدان المنافسة لجميع المؤسسات والشركات والأفراد، بحيث لا يوجد تحيز لمؤسسة قوية على حساب مؤسسة ضعيفة أو لشركة كبيرة الحجم على شركة صغيرة أو متوسطة.
- الحفاظ على اللحمة الاجتماعية والأسرية والحقوق الفردية.
- إفساح المجال للنمو المعرفي للمؤسسات والأفراد، وللجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- الالتزام بقواعد الشريعة الإسلامية وأحكامها؛ بما في ذلك من عدالة اجتماعية، وفتح المجال للنمو الفردي مع مراعاة صالح الجماعة.

خصائص النموذج الملائم

حتى يكون نموذج الخطة الاستراتيجية الشاملة ملائماً لتنمية اقتصادية قائمة على المعرفة، يجب أن يتضمن آليات فعالة، منها:

- تشجيع الابتكار عن طريق تشجيع إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، المبنية على تقنيات مستحدثة وأفكار تجارية جديدة والمشتغلة بإنتاج منتجات مبتكرة؛ وذلك عن طريق تسهيل إجراءات تأسيس تلك الشركات، ومعونتها في الفترات الأولى من إنشائها وذلك بالتمويل في صورة شراكة أو قروض، أو توفير إمكانيات الحدائق العلمية، وكذلك بمساهمة الحاضنات الجامعية في الشؤون الإدارية؛ وتقوية أواصر التعاون مع المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات البحث والتطوير، والمنظمات الأخرى التي تواكب تيارات المعرفة المتنامية وتستوعبها وتكيفها مع الاحتياجات المحلية.
- حماية الملكيات الفكرية لتشجيع الأفراد ومؤسسات البحث والتطوير والشركات الصناعية والتجارية على الابتكار.
- رفع مستوى مؤسسات التعليم العامة عن طريق التركيز على البرامج التي تنمي قدرات الطلاب على التفكير النقدي والابتكار والاستفادة من مواهبهم الخاصة، والتي توجه الطلاب إلى مجالات تتماشى مع طبيعتهم وقدراتهم الخاصة. وفتح المجال لمؤسسات التعليم الخاصة التي يمكنها التنافس مع مؤسسات التعليم العامة في مجالات المعرفة وغرس روح الابتكار في نفوس الطلاب وليس على أساس التميز المالي أو اللغوي. وكذلك دمج تقنية المعلومات والاتصالات فضلاً عن المهارات الابتكارية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.
- التوسع في التعليم المهني والتدريب لتوفير الأيدي العاملة الماهرة والمبتكرة وتنمية رأس المال البشري القادر على إدماج التقنية الحديثة في العمل.
- الاهتمام بالبنية التحتية الخاصة بالمعرفة بإدخال التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، وتسهيل سبل استخدامها للجميع، مع نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.
- توفير الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو.

الخصائص الملائمة للتخطيط الاستراتيجي الشامل

الهيكل العام

بناء على النماذج التي تم حصرها يمكن وضع هيكل عام لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل في المملكة. ولعل أفضل النماذج هو نموذج الاستراتيجية الموحدة للقوات المسلحة الأمريكية؛ حيث أن الخطة الشاملة قائمة على رؤية مستقبلية موحدة ورسالة موحدة لجميع مكونات القوات المسلحة وفروعها[٢٦١]. مع الاستعارة من مكونات الخطة الاستراتيجية لإدارة المعلومات والتقنية الصادرة عن وزارة التجارة الأمريكية، كنموذج لخطة استراتيجية للدولة[٢٦٢]؛ كما يشار إليها في شكل (٦).



شكل (٦). العلاقة بين الخطة الاستراتيجية العامة للدولة وفروع الحكومة.

خصائص النماذج

إذا تم تقييم نماذج التخطيط الاستراتيجي الشامل في الدول المختلفة وتطورها في ظل التغيرات والملابسات القائمة في كل دولة، فإن من الممكن التعرف على خصائص ملائمة من كل نموذج لوضع تصور للتخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية. ومن بين النماذج التي تم استعراضها وتحليلها:

- التخطيط الاستراتيجي في ظل الطفرات الاقتصادية.
- التخطيط الاستراتيجي في تجارب النمور الآسيوية.
- التخطيط الاستراتيجي للدول في ظل التغيير السياسي.

ومن بين تلك النماذج والتجارب طفرة النمو الاقتصادي في اليابان وكوريا الجنوبية التي مكنت اليابان من التغلب على التقهقر الاقتصادي الذي أعقب الحرب العالمية الثانية وأبرزت كوريا الجنوبية كقوة اقتصادية عالمية بعد التردي الاقتصادي الذي عانت منه حتى نهاية الحرب مع كوريا الشمالية. وكانت الخطة الاستراتيجية في كلتا الحالتين موجهة إلى الانتقال من فترة المحاكاة في التقنية مع التضحية بالجودة إلى مرحلة الابتكار، وتطوير المنتجات مع مراعاة الجودة، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية بمنتجات مبتكرة متفوقة. وهذه هي نتائج الاقتصاد القائم على المعرفة.

ومع مشاكل التفاوت في الحالة الاقتصادية بين الدول المؤسسة للاتحاد الأوروبي التي تعتبر في عداد الدول المتقدمة صناعياً وتقنياً، والدول الفقيرة النامية التي انضمت للاتحاد بعد انفصالها عن المعسكر الشرقي، كان لا بد من الاعتماد على اقتصاد قائم على المعرفة سعياً وراء العدالة في توزيع الدخل، ومساعدة الدول المنضمة حديثاً إلى الاتحاد من اللحاق بركب التنمية الاقتصادية. وشملت الخطة الاستراتيجية الاستفادة من التقدم العلمي الذي أحرزته دول أوروبا الشرقية والتقدم التقني في المعلومات والاتصالات الذي أنجزته دول أوروبا الغربية.

ولقد اختارت النمور الآسيوية وخاصة ماليزيا خطة استراتيجية للتنمية تركز فيها على صناعة المنتجات المنافسة في التصدير، وخاصة تلك التي لها سوق كبير في الدول الصناعية الكبرى. ولتحقيق ذلك الهدف اشتملت الخطة إقامة بنية تحتية متميزة للمعلومات والاتصالات، وحرصت على رفع مستوى المهمشين اقتصادياً من المواطنين، خاصة أهل الأرياف، بحيث يكون لهم دور أكبر في التنمية الاقتصادية. ولقد كان لشبكة الاتصالات دور كبير في نجاح برامج التعليم والتدريب في القرى والمناطق

الريفية النائية عن المراكز التجارية؛ مما عجل من إشراك تلك المناطق في الثروة. ولقد رفضت ماليزيا قروضاً قدمها لها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، لما تضمنه القرض من شروط تتضارب مع مصالح المواطنين.

وأما ألمانيا فقد استطاعت التغلب على العراقيل التي واجهتها نتيجة هزيمتها وتقسيمها عقب الحرب العالمية الثانية، وفقدانها لكادر من الفنيين والحرفيين، أبعدوا عن بلادهم. فبدأت بتقوية الرابطة بين المؤسسات الأكاديمية والمهنية والشركات الصناعية، واجتذبت قوى عاملة من خارج البلاد إلى جانب تدريب وتأهيل العاملين في الزراعة. واستطاعت بذلك مواجهة التحديات التي اعترضت مسيرة التنمية، وإعادة مركزها الاقتصادي والصناعي. وعقب إعادة توحيدها كان من السهل تعميم خطتها الاستراتيجية لتنمية الشق الشرقي ومساعدته على اللحاق بالشق الغربي. هذا لأن ألمانيا الشرقية قدمت الأيدي العاملة والمعرفة، وقدمت ألمانيا الغربية التقنية الحديثة والتمويل.

ولقد استمرت اليابان في حماية الصناعة الوطنية لفترة طويلة حتى استطاعت أن تنافس الصناعات العالمية، وتعمق ثقافة الولاء للمؤسسات اليابانية من قبل العاملين فيها والمواطنين كذلك، قبل أن تفتح أسواقها للمنتجات الأجنبية. كما حرصت على إيفاد الفنيين والمحترفين للعمل والتدريب في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف نقل التقنية وتوطينها. وتمكنت اليابان من الاستفادة من أولئك عند عودتهم حيث قاموا ببناء الصناعات اليابانية. كما كانت اليابان من رواد العالم في الجودة في الإدارة والإنتاج. وقد أدت هذه السياسة إلى قدرة منتجاتها على المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية.

أما الصين فقد كان تركيزها على التصدير في ظل نظام اجتماعي قليل الاستهلاك، سبباً في حصولها على أكبر احتياطي من الدولار، وبهذا قامت خطتها الاستراتيجية على تشجيع الاستثمار خارج البلاد خاصة في المشاريع الإنتاجية. وبالنسبة للتخطيط فقد تحولت عن أسلوب رسم الخطط من قبل الإدارة المركزية إلى شراكة الأقاليم ورجال الأعمال في وضع خططها الاستراتيجية للتنمية.

وبالنسبة للهند فقد واجهت تحديات كبيرة في إصلاح اقتصادها، أهمها البيروقراطية واللوائح المتشددة التي توارثتها عن الاستعمار البريطاني، ومستوى الفقر المدقع واستشراء الأمية. ولكنها استطاعت إصلاح الاقتصاد في فترة قصيرة عن طريق الاهتمام بالتعليم والبنية التحتية وفتح أسواقها للاستفادة من العمالة الرخيصة فيها.

تصور لخطة استراتيجية شاملة للمملكة

بناء على استعراض بعض الأمثلة الناجحة لعملية التخطيط الاستراتيجي الشامل من وضع الخطة إلى تنفيذها يمكن اقتراح تصور لخطة استراتيجية شاملة للمملكة للتحول نحو الاقتصاد المعرفي؛ تكون بمثابة مبادرة لخطة يشارك في وضعها لجان من أصحاب المصالح وصناع القرارات. وعلى رأس ذلك التصور الرؤية المستقبلية أو الغاية البعيدة المدى والأهداف والرسالة، والتعرف على جوانب الضعف والقوة وكذلك الفرص والمخاطر.

القيم الأساسية

القيم الأساسية للمملكة فيما يتصل بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية القائمة على المعرفة، تتضمن:

- الارتقاء بالحضارة الوطنية والريادة في العالم باستلهام التراث الإسلامي والاهتداء بمبادئ الإسلام وإتباع تعاليمه والالتزام بتشريعاته، مع الحفاظ على الأعراف والتقاليد الاجتماعية المتأصلة.
- التمسك بروح الإسلام في الحفز والتضامن والتعاون والمشاركة والتعاضد والتآلف، والاعتماد على النفس دون تبعية لأحد، مع نشر العدالة الاجتماعية والاستقرار واستتباب الأمن في أنحاء الوطن.
- التنمية الرشيدة والمستدامة للمجتمع من خلال الاستخدام الفعال والكفء والأمثل للموارد.

- الرقي بالمعرفة الإنسانية في ضوء القيم الإسلامية، وتشجيع القدرات الفردية والابتكارات مع استشراف القضايا الوطنية والعمل على حلها بإبداع وابتكار.
- التميز الأخلاقي والمهني بالتحلي بالسمات الإسلامية من مصداقية وبصيرة وحرص على الجودة في أداء العمل وإدارته، وما يترتب عليه من نتائج وما يوفره من منتجات، مع الإدراك العلمي والمعرفة والجدارة.

الرسالة

الرسالة التي تسعى المملكة إلى تحقيقها من خلال الخطة الاستراتيجية المقترحة هي: "وضع برامج وآليات عمل فعالة، قائمة على المعرفة، تهدف إلى توافق موارد المملكة الطبيعية والبشرية مع احتياجاتها الاستراتيجية، وضمان الرخاء والعيش الكريم لجميع المواطنين، وبناء مجتمع متميز له ريادة عالمية في آفاق المعرفة والحضارة البشرية"

الهدف البعيد

الهدف البعيد المدى الذي تسعى الخطة الاستراتيجية الشاملة إلى تحقيقه على مدى عشرين عاماً؛ هو "أن تصبح المملكة ضمن الدول العشر الأوائل في العالم بالنسبة لمجمل الدخل القومي للفرد".

الرؤية

الرؤية المستقبلية للمملكة في النصف الأول من القرن الواحد والعشرين هي "أن تصبح في عداد القوى العالمية العظمى المؤثرة على المجتمع الدولي سياسياً واقتصادياً وحضارياً ومعرفياً وثقافياً، وأن تصبح المملكة وجهة لطالبي المعرفة والعلم من كل مكان في العالم ومقصد للباحثين، وأن يرتفع مستوى المعيشة ليكون من أفضل المستويات في العالم رخاءًا وأمناً وعافية بدنية ونفسية؛ إلى جانب الريادة الفكرية والاقتصادية في العالم الإسلامي والعالم العربي" تحقيقاً لدعاء إبراهيم عليه السلام (رَّبَّنَا إِنِّي أَسْكَنتُ مِن ذُرِّيَّتِي بِوَادٍ غَيْرِ ذِي زَرْعٍ عِندَ بَيْتِكَ الْمُحَرَّمِ رَبَّنَا لِيُقِيمُواْ الصَّلاَةَ فَاجْعَلْ أَفْئِدَةً مِّنَ النَّاسِ تَهْوِي إِلَيْهِمْ وَارْزُقْهُم مِّنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَشْكُرُونَ) (إبراهيم: الآية: ٣٧).

وصف حالة النجاح

الوصف المضيء لمنزلة المملكة عالمياً بعد عشرين عاماً، يمكن التعبير عنه بمقاييس النجاح التالية:

- إمكانية كل فرد وعائلة ومؤسسة خاصة أو عامة التواصل في أي وقت ومن أي مكان في المملكة مع مصادر المعلومات والمعرفة المعاصرة في أي بقعة من بقاع الأرض والدخول على مصادر المعرفة التراثية والتاريخية المتوفرة.
- وصول عدد طلبات براءات الاختراعات المقدمة سنوياً من المملكة إلى منظمة الملكية الفكرية العالمية (WIPO) (World Intellectual Property Organization) العدد الذي يجعل المملكة ضمن الدول العشرين الأولى التي تنتج اختراعات.
- تميز المملكة عالمياً في صناعة ثقيلة واحدة على الأقل، وفي عشر صناعات خفيفة على الأقل، وفي إنتاج أكثر من مائة سلعة منافسة في السوق العالمية وعليها طلب عالمي مرتفع.
- بزوغ المملكة كمركز عالمي متميز للبحوث والتطوير والابتكار في ستة تخصصات علمية على الأقل قد تشمل الاقتصاد الإسلامي، وتقنية تحلية المياه وتنقيتها، وتقنيات الطاقة المتجددة، وعلوم الصحراء والتصحر، وطب وعقاقير علاج الأمراض المستوطنة في المناطق القارية والحارة، وإدارة تحركات التجمعات الكبيرة؛ وإصدار دوريات علمية عالمية تستخدم كمراجع علمية في تلك المجالات؛ وعقد مؤتمرات علمية عالمية في تلك المجالات. وإنشاء قواعد بيانات وقواعد معلومات تكون مصدراً لا غنى عنه للباحثين عن المعلومات الموثوق بها في تلك المجالات.
- إنشاء قواعد بيانات وقواعد إحصاءات وقواعد معلومات ومعارف عن المجتمعات الإسلامية والعربية؛ واستخدام المملكة لأحدث ما توصلت إليه التقنية من أنظمة المعلومات مما يمكنها من إنشاء وصيانة قواعد معلوماتية عن المجتمعات الإسلامية وسهولة حفظها واستدعائها.
- أن تصبح جامعات المملكة الكبرى في عداد أفضل مائة جامعة في العالم؛ إلى جانب وصول نسبة الطلاب الأجانب فيها إلى ١٠٪ من الطلاب. وإقبال الباحثين الأجانب على التدريب في مؤسسات المملكة.

- مضاعفة متوسط الدخل الفردي.
- خفض معدل البطالة إلى أقل من ٤٪.
- توفير المياه والمرافق العامة والكهرباء والاتصالات الحديثة في أرجاء المملكة.
- التوصل لمعدل نمو اقتصادي سنوي لا يقل عن ١٠٪.
- أن تصل نسبة مساهمة الصادرات غير النفطية إلى مجمل الناتج المحلي إلى ٤٠٪.

البيئة الداخلية والخارجية

نقاط القوة

هناك العديد من جوانب القوة التي يمكن الاستفادة منها في وضع الخطة الاستراتيجية الشاملة؛ منها:

- احتياطي كبير من النفط والثروات الطبيعية غير المستغلة.
- نمو احتياطي الثروة وخاصة العملة الأجنبية، وكذلك الفائض المالي في الخزانة العامة.
- وجود رأسمال كبير يعمل في الخارج إلى جانب غزارة استثمارات الأفراد والقطاع الخاص في خارج البلاد، خاصة في الدول الصناعية.
- انفتاح السوق المحلي للشركات العالمية والبضائع الأجنبية.
- وجود بنية تحتية جيدة في المدن الصناعية والمدن الكبرى ومشاريع للتوسع فيها لربط المناطق الصناعية والتجارية.
- وجود مؤسسات جيدة للتعليم والجامعات والبحوث، ومجالات تميز في تلك المؤسسات، إلى جانب مشاريع تنمية وتطوير لتلك المؤسسات إلى جانب تنمية التدريب والتأهيل المهني.
- وجود نواة للبنية التحتية الخاصة بالاتصالات والمعلومات.
- نمو الصناعات ذات القيمة المضافة وأسواق منتجاتها.

نقاط الضعف

تشمل جوانب الضعف التي يمكن أن تعرقل تنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة ما يلي:

- تباعد أطراف المملكة وتناثر الجيوب السكانية.
- تركيز التنمية الاقتصادية على المدن الكبرى ومناطق الثروة النفطية.
- صعوبة الدخول على وسائل الاتصالات والمعلومات في بعض مناطق المملكة.
- عجز المنتجات المحلية عن المنافسة أمام البضائع المستوردة.
- تحقيق الشركات الخاصة والأفراد أرباحاً كبرى في الاستيراد مقارنة بالتصنيع والإنتاج المحلي.
- الاعتماد على العمالة الأجنبية.

الفرص

من الفرص المتاحة للمملكة:

- الحاجة المتواصلة للنفط وزيادة الطلب عليه وتوسع الأسواق لتتخطى الدول الصناعية التقليدية.
- حاجة العالم لبدائل جديدة للوقود وتقنيات مصادر متجددة للطاقة.
- انتشار التصحر في العالم؛ ونضوب موارد المياه الصالحة والدانية.
- تعطش العالم إلى حلول عملية جديدة للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، بعيداً عن الأيديولوجيات الفاشلة والمستهلكة التي أثبتت تجارب القرن العشرين عدم جدواها.
- تعطش العالم الإسلامي لريادة قوية لبعث الحضارة الإسلامية.

التهديدات

من التهديدات التي قد تشكل مخاطر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمملكة:

- توسع الانهيار الاقتصادي العالمي وتفاقم تأثيره على مؤسسات المملكة وعلى رأس المال المتوفر لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- النظرة السلبية إلى المعرفة وأهمية الابتكار.
- تفضيل التنمية الشخصية المؤقتة على التنمية المستدامة للوطن.

- تقاعس المؤسسات الصناعية والتجارية عن الشراكة والتضامن مع المؤسسات التعليمية والبحثية.
- غلبة مروجي الاقتصاد الاستهلاكي على الاقتصاد الإنتاجي.
- تقاعس الصناعات المحلية عن المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- تعارض المصالح بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة.

التخطيط الإستراتيجي

المعطيات

تنطلق الخطة الاستراتيجية من قاعدة إنجازات الخطط الخمسية السابقة، بما في ذلك:

- البنية التحتية: الطرق السريعة وتوليد الطاقة وسعة الموانئ.
- التوسع في برامج بناء القوى العاملة الماهرة: التدريب والتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية.
- التنويع والتوسع في قطاعات الاقتصاد المنتجة: بالأخص الصناعة واستخدام النفط والغاز في إنتاج الحديد الصلب، والبتروكيميائيات والسماد وتكرير النفط.
- تشجيع المؤسسات الخاصة والاهتمام بالقطاع الخاص وزيادة الاستثمارات الخاصة في الصناعة والزراعة والمصارف وشركات الإنشاء.
- الترحيب بالاستثمارات الأجنبية في صورة شراكات مع شركات عامة وخاصة سعودية أو شركات خاصة.
- تجميع مؤسسات الدفاع.
- خدمات الحكومة الاجتماعية، والتنمية الإقليمية، وإيجاد فرص عمل أكبر في القطاع الخاص للسعوديين وخفض عدد العمال الأجانب.
- تخفيض تكاليف خدمات الحكومة دون الحد منها.

- خفض الاعتماد على قطاع النفط بتنويع النشاط الاقتصادي خاصة في القطاع الخاص، مع التركيز الخاص على الصناعة والزراعة.
- التنوع الاقتصادي، وإفساح مجال أكبر لدور القطاع الخاص في الاقتصاد السعودي؛ والتوصل إلى معدل سنوي عالٍ لنمو مجمل الناتج المحلي عموماً، ومعدل نمو القطاع الخاص والقطاع غير النفطي خاصة.
- إيجاد فرص جديدة للعمل، والتركيز على الصناعات ذات القيمة المضافة.

الإستراتيجيات

- تم تصميم الاستراتيجيات بناءًا على الإنجازات التي حققتها المملكة وتعزيز جهود التنمية الجارية، وتوظيف قدرات المملكة من موارد ومهارات وأساليب للقيام بما يلي:
- تعبئة نقاط القوة للتمكن من اغتنام الفرص.
- معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص.
- دعم نقاط القوة للتعامل الإيجابي مع التهديدات.
- تجنب اجتماع التهديدات مع نقاط الضعف في آن واحد.

فعلى سبيل المثال إن الطبيعة الصحراوية للبلاد وشح موارد المياه العذبة يعطي المملكة فرصة لصدارة العالم في تقنيات إنتاج المياه من مصادر مالحة وتكرير وتدوير المياه الملوثة من الاستعمال، والاسترشاد والقصد في استخدامها، وإصلاح الصحراء والتأقلم مع البيئة الصحراوية، وابتكار أساليب حديثة للزراعة والري، والابتكار في الاستفادة منها كثروة طبيعية ومن الاستفادة من مصادر الطاقة المتجددة الكامنة في طقسها. والتقدم في علاج الأوبئة القارية والمستوطنة في المناطق الصحراوية.

وكون المملكة غنية بالنفط والغاز يجعلها رائدة في الصناعات الكيميائية المشتقة من تلك الموارد الطبيعية، والصناعات القائمة على استهلاك كميات كبيرة منها؛ وكذلك في التقنيات المتصلة باستخراجها وتنقيتها والاستفادة القصوى من مصادرها.

أما العجز في الثروة البشرية فيمكن تنمية الثروة البشرية المحلية بالتركيز على عمليات التدريب والتأهيل، واستبدال العمالة الأجنبية في قطاع الخدمات باستجلاب الخبراء والباحثين لتقوية جهاز البحوث والابتكار والمعرفة. مع السعي لتقوية قطاع التصدير والتقليل من أهمية قطاع الاستيراد في الاقتصاد الوطني.



المراجع



١ **Korosec, Ronnie L.** (2006). *Is Department-Based Strategic Planning more Effective than Organization-Wide Strategic Planning? Empirical Evidence from Senior Managers*. Public Performance & Management Review **30**(2):221-244.

٢ **Jones, Berwyn E.** (1996). *Critical Few vs. Trivial Many: Strategic Planning in Government-The Key to Reinventing Ourselves Let's Get Out of the Firefighting Mode and Into the Fire Prevention Game*. Defense Acquisition University; *PM*: 12-15; January-February.

٣ **Armstrong, J. Scott** (3004). *Don't do SWOT: A Note on Marketing Planning*. ManyWorlds.com.

٤ **Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. and Edison, S. W.** (1999). *Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making*. Journal of Marketing **63**:18-40.

٥ **Hill, T., and Westbrook, R.** (1997). *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*. Long Range Planning **30**(1):46-52.

٦ **Armstrong J. Scott** (1982). *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions*. Strategic Management Journal **3**:197–211.

٧ **Al-Bazzaz, Shawki and Grinyer, P. H.** (1980). *How planning works in practice-A survey of 48 U. K. companies*. Long Range Planning **13**, 30-42.

٨ **Armstrong, J. Scott** (1982). *"Strategic planning and forecasting",* In: Kenneth Albert (ed.), The Strategic Management Handbook, McGraw-Hill, N.Y.

٩ **Kitts, Brendan, Edvinsson, Leif and Tord, Beding** (2000). *Crystallizing knowledge of historical company performance into interactive, query-able 3D Landscapes*. The College of Information Sciences and Technology, The Pennsylvania State University.

١٠ **Armstrong. M.** (1996). *Management Processes and Functions*. London CIPD.

١١ **Armstrong. M.** (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

١٢ **Aguilar, Francis** (2006). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

١٣ **Morrison, Mike**)2008). *PRIMO-F - The Business Growth Model.* RapidBI Limited, England.

١٤ **Bookstein, Abraham** (1990). *Informetric distributions, part I: Unified overview*. Journal of the American Society for Information Science **41**:368–375.

١٥ **Klass, O. S., Biham, O., Levy, M., Malcai, O. and Soloman, S.** (2006). The Forbes 400 and the Pareto wealth distribution. *Economics Letters* **90**(2):290–295.

١٦ **Koch, R.** (2001). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less*. London: Nicholas Brealey Publishing.

١٧ **Koch, R.** (2004). *Living the 80/20 Way: Work Less, Worry Less, Succeed More, Enjoy More*. London: Nicholas Brealey Publishing.

١٨ **Reed, W. J.** (2001). *The Pareto, Zipf and other power laws*. Economics Letter*s* **74** (1):15–19.

١٩ **Rosen, K. T. and Resnick, M.** (1980). *The size distribution of cities: an examination of the Pareto law and primacy*. Journal of Urban Economics **8**:165–186.

٢٠ **Rushton, A., Oxley, J. and Croucher, P.** (2000). *The handbook of logistics and distribution management*. London: Kogan.

٢١ **Akao, Yoji,** (ed.) (1991) *Hoshin Kanri, policy deployment for successful TQM*. New York: Productivity Press.

٢٢ **Brassard, Michael** (1996). *The Memory Jogger Plus+: Featuring the Seven Management and Planning Tools*. Methuen, MA: Goal/QPC (Growth Opportunity Alliance of Lawrence).

٢٣ **Chernoff, Herman** (1972). *Sequential Analysis and Optimal Design*. SIAM Monograph.

٢٤ **Bisgaard, S.** (2008). *Must a Process be in Statistical Control before Conducting Designed Experiments?* Quality Engineering, ASQ **20**(2):143-176.

٢٥ **Box, G. E., Hunter,W. G., Hunter, J. S. and Hunter, W. G.** (2005), *Statistics for Experimenters: Design, Innovation, and Discovery*, Wiley.

٢٦ **Pearl, J.** (2000). *Causality: Models, Reasoning and Inference*, Cambridge University Press.

٢٧ **Flynn, Barbara B. and Saladin, Brooke** (2006). *Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture*. Journal of Operations Management ***24(5***):583-603.

٢٨ **Pring, Richard** (2004). *The skills revolution*. Oxford review of education, **30**(10);105-116.

٢٩ **Stapilus, Randy and Watkins, Linda** (2000). *E-Government Strategic Planning: A White Paper*. National Electronic Commerce Coordinating Council (NECCC) Symposium 2000; Las Vegas, NV. 30; 43

٣٠ **Carew-Reid, J., Prescott-Allen, R., Bass, S. and Dalal-Clayton, B.** (1994). *Strategies for National Sustainable Development: A handbook for their planning and implementation*. Earthscan, IUCN, IIED (International Institute for Environment and Development).

٣١ **Dalal-Clayton, Barry and Bass, Stephen** (2000). National Strategies for Sustainable Development: The Challenge Ahead. International Institute for Environment and Development: A background paper prepared in support of Donor-Developing Country Dialogues on National Strategies for Sustainable Development – an initiative of the OECD/DAC Working Party on Development Cooperation and Environment (October 1999 – February 2001); Strategies, Planning and Assessment Programme IIED, London, England, UK. 29

٣٢ **Bryson, J. M.** (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

٣٣ **Steiner, George A.** (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press.

٣٤ **Kaplan, Robert S. and Norton, David P.** (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

٣٥ **Downing, L.** (2000). *Progress report on the balanced scorecard: A global users' survey*. Balanced Scorecard Report, **2**(6):7-9.

٣٦ **Alexander, L.** (1985). *Successfully Implementing Strategic Decision*. Long Range Planning, **18**(3):91-97.

٣٧ **Atkinson, H.** (2006). *Strategy Implementation: A Role for the Balanced Card*. Management Decision, **44**(10):1-17.

٣٨ **Hansen, L. Boyd, M. and Kryder, A.** (1998) *Implementing Strategic Plans*. Proceedings Society for Technical Communications (STC).

٣٩ **Rutan, S.** (1999). *Strategic Management: 3 Steps to the Cycle of Success*. Compass Points. Center for Simplified Strategic Planning.

٤٠ **Nickols, F.** (2000). *Strategy Is .. A Lot of Things,* Distance Consulting.

٤١ **Downes, Lary** (2001). *Strategy Can Be Deadly - Industry Trend or Event*. The Industry Standard, May, 08.

٤٢ **DeLisi, P.** (2001). *Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success*. Organizational Synergies.

٤٣ **Beer, M. and Eisenstat, R.** (2000). *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*. Sloan Management Review, **41**(4):29-40.

٤٤ **Johnson, P.** (2002). *The Top Five Reasons Why Strategic Plans Fail*. Paul Johnson.com.

٤٥ **Leffel T.** (2003). *Execution: An Interview with Ram Charan*. Journal of Business Strategy, August.

٤٦ **Hrebiniak, Lawrence** (2005). *Business Strategy: Execution is the Key*. Pearson Education, Inc. Inform IT, Jan, 21.

٤٧ **Brannen, L.** (2005). *Upfront: The 33 1/3 Percent Strategy Solution*. Business Finance, June.

٤٨ **Welbourne, T.** (2205). *Leaders Talk about Executing Strategy*. Leadership Pulse, March 20.

٤٩ **Al-Ghamdi, S.** (1998). *Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience*. European Business Review, **98**(6):322-327.

٥٠ **Al-Ghamdi, Salem M.** (2007). *Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The Saudi Case*. Department of Management & Marketing, College of Industrial Management, Dhahran, Kingdom of Saudi Arabia.

٥١ **DFID** (2000). *Background briefing: Strategies for sustainable development: Can country-level strategic planning frameworks converge to achieve sustainability and eliminate poverty?* Crown.

٥٢ **Ryan, Timothy P.** (2006). *Portfolio Analysis: Advanced topics in performance measurement, risk and attribution*. Risk Books.

٥٣ **Goodwin, J and Elliot, C.** (1995). *Exporting Strategies: Developing a Strategic Framework*. SAM Advanced Management Journal, **60**(1):21-28.

٥٤ **Speculand, R.** (2006). *The Great big Strategy Challenge*. Strategic Direction, **22**(3):3-6.

٥٥ **Davis, Paul K., Shaver, Russell D. and Beck, Justin** (2008). Improving Strategic Planning at the Department of Defense, Rand.

٥٦ **Saaty, Thomas L.** (2008), *Decision making with the analytic hierarchy process*. International Journal of Services Sciences **1**(1):83-98.

٥٧ **Ellington, Lucien** (2004). *Learning from the Japanese Economy*. Japan Digest.

٥٨ **Dower, John** (1999). *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II*. New York: W.W. Norton.

٥٩ **Shigeto, Tsuru** (1996). *Japan's Capitalism: Creative defeat and beyond*. Cambridge University Press.

٦٠ **Vestal, James** (1993). Planning for Change: Industrial Policy and Japanese Economic Development, 1945-1990. Oxford: Clarendon Press.

٦١ **Forsberg, Aaron** (2000). *America and the Japanese Miracle*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.

٦٢ **Nakamura, Takafusa** (1995). *The Postwar Japanese Economy: Its Development and Structure*. Trans. Jacqueline Kaninski. Tokyo: University of Tokyo Press.

٦٣ **Hane, Mikiso** (1996). *Eastern Phoenix: Japan Since 1945*. Boulder: Westview Press.

٦٤ **Johnson, Chalmers** (1982). *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford University Press.

٦٥ **Okazaki, Tetsuji and Korenaga, Takafumi** (1999). *The Foreign Exchange Allocation Policy in Postwar Japan. Changes in Exchange Rates in Rapidly Developing Countries*. (Ed.) Takatoshi Ito and Anne Krueger. Chicago: University of Chicago Press.

٦٦ **Okazaki, Tetsuji and Korenaga, Takafumi** (1999). *Foreign exchange allocation and productivity growth in postwar Japan: a case of the wool industry*. Japan and the World Economy **11**:267-285.

٦٧ **Rasche, Paul W.** (2000). *Japan Inc. in the Debt Trap*. Studien von Zeitfragen, **3**(4).

٦٨ **Van Wolferen, Karel** (1990). *The Enigma of Japanese Power: People and Politics in a Stateless Nation*. Vintage.

٦٩ **Johnson, Chalmers** (1982). *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Stanford University Press.

٧٠ **Perry, Matthew Calbraith** (1856). *Narrative of the expedition of an American Squadron to the China Seas and Japan, 1856*. New York: D. Appleton and Company.

٧١ **Taylor, Bayard** (1855). *A visit to India, China, and Japan in the year 1853*. New York: G.P. Putnam's Sons.

٧٢ **Krugman, Paul** (1998). *Japan's Trap*. Japan Page, Princeton University.

٧٣ **Buiter, Willem** (2008). *Quantitative easing and qualitative easing: a terminological and taxonomic proposal*. Financial Times; Maverecon; December, 9.

٧٤ **Masake, Hisane** (2006). *A farewell to zero*. Asia Time; March, 2.

٧٥ **Spiegel, Mark** (2006). *Did Quantitative Easing by the Bank of Japan "Work"?* Federal Reserve Bank of San Francisco (FRBSF): Economic Letter; 2006-28; October, 20.

٧٦ **Krugman, Paul** (2008). The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008. W. W. Norton.

٧٧ **Krugman, Paul** (2004). *The Great Unraveling: Losing Our Way in the New Century*. W. W. Norton & Company.

٧٨ **OECD** (2008). *Economic survey of Japan 2008: Bringing an end to deflation under the new monetary policy framework*.

٧٩ **Ogura, Junko and Lah, Kyung** (2008). *Japan - world's No. 2 economy - in recession.* CNN. CNN Money; November, 16.

٨٠ **Powell, Benjamin** (2002). *Explaining Japan's Recession*. The Quarterly Journal of Austrian Economics **5**(2) (Summer 2002):35–50.

٨١ **Aguayo, Rafael** (1991). *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese about Quality*, Fireside.

٨٢ **Walton, Mary** (1988). *Deming management method*, Perigee Trade.

٨٣ **Deming, W. Edwards** (2000). *The New Economics for Industry*, Government, Education. The MIT Press.

٨٤ **Deming, W. Edwards** (2000). *Out of the Crisis*. The MIT Press.

٨٥ **Juran, J. M.** (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.

٨٦ **Juran, J. M.** (2003). *Juran on Leadership for Quality*. Free Press.

٨٧ **Juran, J. M. and Godfrey, A. Blanton** (2000). *Juran's Quality Handbook* (McGraw-Hill International Editions: Industrial Engineering Series). McGraw-Hill Professional.

٨٨ **Juran Institute** (2003). *Juran Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond: Q. Quality Performance Breakthrough Methods*. McGraw-Hill Professional.

٨٩ **Gradig, Rita M.** (1994). *The Baldrige Award: a quest for excellence?* (Malcolm Baldrige National Quality Award). Review of Business **15**(3):20-24.

٩٠ **Furst-Bowe, Julie** (2006). *Beyond Baldridge: what the first institution of higher education to receive the Malcolm Baldrige National Quality Award has learned in the five years since*. University Business **9**(10):45-48.

٩١ **Bell, Robert R.** (2004). A balanced scorecard for leaders: implications of the Malcolm Baldrige National Quality Award criteria. *SAM Advanced Management Journal* **69**(1):12-17.

٩٢ **Crowell, David P. and Bentley, Charlotte J.** (2000). *Performance One: An Interpretive Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence, Year 2000 Version*. World Source One, Inc.

٩٣ **Goldberg, I. Barry** (2007). *Planning for greatness*. (Northern Mississippi Medical Center named for Malcolm Baldrige National Quality Award). Arkansas Business **24**(2):7-8.

٩٤ **Addison, Thomas** (1991). *The age of transformation*. (The Malcolm Baldrige National Quality Award). Rubber World **205**(2):12-13.

٩٥ **Kathawala, Yunus** (1991). *An overview of the Baldridge Award: America's tool for global competitiveness.* (Malcolm Baldrige National Quality Award). Industrial Management **33**(2):27-29.

٩٦ **Sherwood, Sonja** (2002). *Living up to the Baldrige*. (Tale of Two Presidential Awards). Chief Executive (U.S.); July 1.

٩٧ **Xu, Q.** (1994). *The making of TQM: History and margins of the hi(gh) story*. British Academy of Management.

٩٨ **Booz Allen & Hamilton** (1997). *Vision Korea Report, Revitalizing the Korean Economy Towards the 21st Century*. Maeil Business Newspaper (MBN), October.

٩٩ **Anon** (1998). *Knowledge for Action - Transforming Korea into a Knowledge-driven Economy*. Monitor Company.

١٠٠ **Knowledge for Development (K4D)** (2009). *Case Study: Korea's Transition towards Knowledge Economy*. World Bank.

١٠١ **Anon** (2000). *Republic of Korea: Transition to a Knowledge-Based*. Economy East Asia and Pacific Region; World Bank Report No. 20346-KO; June 29.

١٠٢ **O'Shaughnessy, John Pecotich, Anthony and Shultz, Clifford J., II; Editors** (2005). *Handbook of Markets and Economies: East Asia, Southeast Asia, Australia, New Zealand*. M.E. Sharpe.

١٠٣ **Werlin, Herbert H.** (1994). *Ghana and South Korea: Explaining Development Disparities an Essay in Honor of Carl Rosberg*. Journal of Asian and African Studies, **29**(3-4):205-225.

١٠٤ **Werlin, Herbert H.** (2006). *Ghana and South Korea: Lessons from world bank case studies*. Public Administration and Development **11(3**):245-255.

١٠٥ World Economic Outlook Database (2008). International Monetary Fund, October.

١٠٦ **Anon** (2007). *Amb. Bakishev says: South Korea Role Model for Kazakhstan Korean Wave Influential in Central Asian Nation*. The Seoul Times; March, 27.

١٠٧ **Anon** (2008). *Can Africa really learn from Korea?* afrol News. 24 November.

١٠٨ **Anon** (2008). *Korea role model for Latin America: envoy. Korean Culture and Information Service*. Mar 1.

١٠٩ **Leea, Jinyong, LaPlacab, Peter and Rassekh, Farhad** (2008). *Korean economic growth and marketing practice progress: A role model for economic growth of developing countries*. Industrial Marketing Management **37(7**):753-757.

١١٠ **Cromwell, Thomas** (2008). *Korea Lacks in Strong Identity in Brand Positioning*. The Korea Times, October, 17.

١١١ **Maddison, Angus** (1995). *Monitoring the World Economy 1820-1992*. OECD.

١١٢ **Cowen, Tyler**) 1985(. *The Marshall Plan: Myths and Realities*, In: Doug Bandow, (ed.) U.S. Aid to the Developing World. Washington, D.C.: Heritage Foundation.

١١٣ **Bairoch, Paul** (1976). *Europe's GNP 1800-1975*. Journal of European Economic.

١١٤ **Hogan, Michael J.** (1987). *The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Western Europe, 1947–1952*. Cambridge: Cambridge University Press.

١١٥ **Klopstock, Fred H.** (1949). *Monetary Reform in Western Germany*. Journal of Political Economy **57**(4):277–292.

١١٦ **Lutz, F. A.** (1949). *The German Currency Reform and the Revival of the German Economy*. Economica **16**:122-142.

١١٧ **Gareau, Frederick H.** (1961). *Morgenthau's Plan for Industrial Disarmament in Germany*. Western Political Quarterly **14**(2):517-534.

١١٨ **Walker, C. Lester** (1946). *Secrets by The Thousands*. Harper's Magazine; October.

١١٩ **Gimbel, John** (1990). *Science Technology and Reparations: Exploitation and Plunder in Postwar Germany*. Stanford University Press.

١٢٠ **Naimark, Norman M.** (1995). *The Russians in Germany: A History of the Soviet Zone of Occupation*, 1945-1949. Belknap Press.

١٢١ **Gimbel, John** (1976). *The Origins of the Marshall Plan*. Stanford University Press.

١٢٢ **Chase, John L.** (1954). *The Development of the Morgenthau Plan Through the Quebec Conference*. The Journal of Politics, **16**(2):324–359.

١٢٣ **Dietrich, John** (2002). *The Morgenthau Plan: Soviet Influence on American Postwar Policy*. New York: Algora Publishing.

١٢٤ **Gareau, Frederick H.** (1961). *Morgenthau's Plan for Industrial Disarmament in Germany*. The Western Political Quarterly, **14**(2):520.

١٢٥ **Mendershausen, Horst** (1949). *Prices, Money and the Distribution of Goods in Postwar Germany*. American Economic Review **39**:646–672.

١٢٦ **Heller, Walter W.** (1949). *Tax and Monetary Reform in Occupied Germany*. National Tax Journal **2**(3): 215–231.

١٢٧ **Hazlett, Thomas W.** (1978). *The German Non-miracle*. Reason **9**:33–37.

١٢٨ **Hirshleifer, Jack W.** (1987). *Economic Behavior in Adversity*. Chicago: University of Chicago Press.

١٢٩ **Wallich, Henry C.** (1955). *Mainsprings of the German Revival*. New Haven: Yale University Press.

١٣٠ **Hartrich, Edwin** (1980). *The Fourth and Richest Reich*. New York: Macmillan.

١٣١ **Henderson, David R.** (2008). *The Concise Encyclopedia of Economics: German Economic Miracle*. Liberty Fund, Inc.

١٣٢ **Stern, Susan** (2001). *Marshall Plan 1947-1997: A German View*. The German Embassy, Washington, D.C.

١٣٣ **Lumans, Valdis O.** (1993). *Himmler's Auxiliaries: The Volksdeutsche Mittelstelle and the German National Minorities of Europe, 1939-1945*. Chapel Hill, NC, USA: The University of North Carolina Press.

١٣٤ **Muller, Jerry Z.** (2008). *Us and Them: The Enduring Power of Ethnic Nationalism*. Foreign Affairs, March/April.

١٣٥ **Wallace, P.** (2002). *Putting the Past to Rest.* Time Magazine; March, 11.

١٣٦ **Evans, D. and Jenkins, J.** (1999). *Years of Weimar & the Third Reich*. London: Hodder & Stoughton Educational.

١٣٧ **Anon** (2008). *Can Africa really learn from Korea?* afrol News; November, 24.

١٣٨ **Anon** (2008). *Korea role model for Latin America: envoy. Korean Culture and Information Service*. March,1.

١٣٩ **Leea, Jinyong, LaPlacab, Peter, Rassekh, Farhad** (2008). Korean economic growth and marketing practice progress: A role model for economic growth of developing countries. Industrial Marketing Management; 2 September (Elsevier B.V.).

١٤٠ **Mills, Greg** (2007). South Africa: bumping against the Bumiputra policy. Malaysia Today; May, 1.

١٤١ **The Prime Minister Yab Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi** (2006). *Building A Civilisation To Elevate The Nation's Dignity*. Speech At The Tabling of The Motion on The Ninth Malaysia Plan, 2006-2010; Dewan Rakyat, March, 31.

١٤٢ The Way Forward "Vision 2020", (2008). Economic Planning Unit, Prime Minister's Department, Malaysia; January, 14.

١٤٣ Vision 2020, (2008). Economic Planning Unit, Prime Minister's Department, Malaysia; January, 14.

١٤٤ **Hassan, Asan Ali Golam** (2004). *Growth, Structural Change and Regional Inequality In Malaysia*. Ashgate Publishing.

١٤٥ **Anon (2008). Economic Planing Unit History**. Economic Planing Unit.

١٤٦ **Anon** (2008). *About Economic Planing Unit*. Economic Planing Unit.

١٤٧ **Anon (2008). Government keen to sell stake in Malaysia Airlines, says CEO**. Associate Press; February, 18.

١٤٨ **Anon** (2005). Ringgit depeg not likely to have immediate impact on sovereign, banks, corporates. The Edge.

١٤٩ **Anon Y-Sing, Liau** (2007). *Malaysia says offshore ringgit trade not needed*. Reuters.

١٥٠ **Truman, Edwin M.** (2007). *Sovereign Wealth Fund Acquisitions and Other Foreign Government Investments in the United States: Assessing the Economic and National Security Implications*. Peterson Institute for International Economics; Testimony before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, United States Senate, November, 14.

١٥١ **Anon** (2008). Khazanah Nasional Berhad: About. Khazanah Nasional.

١٥٢ **Anon (2008). Khazanah Nasional: Portfolio**. Khazanah Nasional Berhad.

١٥٣ **Anon** (2008). EPF to double overseas investments. Business Times.

١٥٤ **Anon (2006). EPF's Investment Income Increases To RM3.6 Billion in Q2**. Kumpulan Wang Simpanan Pekerja; August, 21.

١٥٥ **Anon (2008). EPF's Fund Size Rises To RM312 Billion:** *Sound Investment Strategy Optimises Members' Returns*. Kumpulan Wang Simpanan Pekerja. March, 12.

١٥٦ **Kinzley, William Dean** (1991). *Industrial Harmony in Modern Japan: The Invention of a Tradition*. Routledge.

١٥٧ Cammack**, Paul A.** (1998). *Capitalism and Democracy in the Third World: The Doctrine for Political Development*. (Critical Political Studies) Cassell.

١٥٨ **Gundelach, Peter** (1994). *National Value Differences: Modernization or Institutionalization?*. International Journal of Comparative Sociology, Vol. **35**.

١٥٩ **Chasteen, John Charles** (2005). *Born in Blood and Fire*. W W Norton & Co Inc.

١٦٠ **Reyna, José Luis and Weinert, Richard S.** (1977). *Authoritarianism in Mexico*. Philadelphia, Pennsylvania: Institute for the Study of Human Issues, Inc. pages 67-107.

١٦١ **Prebisch, Raúl** (1959). *Commercial Policy in the Underdeveloped Countries*. American Economic Review **49**:251–273.

١٦٢ **Prebisch, Raúl** (1950). *The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems*. New York: United Nations.

١٦٣ **Love, Joseph L.** (1980). *Raúl Prebisch and the Origins of the Doctrine of Unequal Exchange*. Latin American Research Review **15**:45–72.

١٦٤ **Flechsig, Steffen** (1999). *Raul Prebisch's Contribution to a Humane World*, In: Global capitalism, liberation theology, and the social sciences: An analysis of the contradictions of modernity at the turn of the millennium; Andreas Mueller, Arno Tausch and Paul Zulehner; (Eds.) Nova Science Publishers, Hauppauge, Commack, New York.

١٦٥ **Keynes, John Maynard** (2004). The Economic Consequences of the Peace. New Brunswick: Transaction Publishers.

١٦٦ **Keynes, John Maynard** (2007). The General Theory of Employment, Interest and Money. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

١٦٧ **Lindahl, Erik** (1954). On Keynes' economic system. Economic Record **30**: 19-32, 159-171.

١٦٨ Sullivan, Arthur **and Sheffrin, Steven M.** (2003). Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

١٦٩ **Chang, Ha-Joon** (2002). *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective*. Anthem Press.

١٧٠ **Chang, Ha-Joon** (2007). Protecting the global poor. Prospect; July.

١٧١ **Amin S.** (1976). *Unequal Development: An Essay on the Social Formations of Peripheral Capitalism.* New York: Monthly Review Press.

١٧٢ **Amin S.** (1994). *Re-reading the postwar period: an intellectual itinerary*. Translated by Michael Wolfers. New York: Monthly Review Press.

١٧٣ **Baer, Werner** (1972). *Import Substitution and Industrialization in Latin America: Experiences and Interpretations*. Latin American Research Review 7 (Spring): 95-122.

١٧٤ **Dawes, Christopher T.,** Fowler**, James H., Johnson, Tim, McElreath, Richard and Smirnov, Oleg** (2007). *Egalitarian Motives in Humans*. Nature **446**:794-796.

١٧٥ **Lepowsky, Maria (1993). Fruit of the Motherland: Gender in an Egalitarian Society. New York: Columbia University Press.**

١٧٦ Sullivan, Arthur **and Sheffrin, Steven M.** (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall.

١٧٧ **Leftwich, Adrian** (1994). *The Developmental State*. Working Paper No. 6, University of York.

١٧٨ **Kristof, Nicholas D., and Sheryl WuDunn** (2000). *Thunder from the East: Portrait of a Rising Asia*. New York: Knopf.

١٧٩ **Nabi, Ijaz, and Shivakumer, Jayasankur** (2001). *Back from the Brink: Thailand's Response to the 1997 Economic Crisis*. Washington, DC: World Bank.

١٨٠ **Chang, Ha-Joon** (1999). *The Economic Theory of the Development State*, In: Meredith Woo-Cummings (ed.), The Development State. Ithaca, NY: Cornall University Press.

١٨١ **Vardy, Nicholas A.** (Editor) (2009). *Investing in Spain and the Rise of the New Conquistadors*. The Global Guru.

١٨٢ **Vardy, Nicholas A.** (Editor) (2006). *A global investor's discussion of Spain's economic boom*. The Global Guru; September.

١٨٣ Smith**, Charles** (2009). *Economic Indicators,* In: Wankel, C. (ed.) Encyclopedia of Business in Today's World, California, USA.

١٨٤ **Anon** (2007). *Regional GDP per inhabitant in the EU27: GDP per inhabitant in 2004 ranged from 24% of the EU27 average in Nord-Est in Romania to 303% in Inner London*. Eurostat; February, 19.

١٨٥ **Anon** (2008). *First estimates for 2007: GDP per inhabitant varied by one to seven across the EU27 Member States*. Eurostat; June, 24.

١٨٦ **Crawford, Leslie** (2006). *EUROPE: Boomtime Spain waits for the bubble to burst*. Madrid, Financial Times, Jun, 08.

١٨٧ **Anon** (2005), *Global Strategic Analysis: German Joblessness Hits High, Economy Stagnates*. Forbes; Oxford Analytica, March, 8.

١٨٨ Carlin**, Wendy and** Soskice**, David** (2006). *Macroeconomics: Imperfections, Institutions and Policies*. Oxford University Press, USA.

١٨٩ Carlin**, Wendy and** Mayer**, Colin** (1996). *Structure and Ownership of East German Enterprises*. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.

١٩٠ **Anon** (2007). *Eurozone sees revival in growth*. BBC Tuesday, February,13.

١٩١ **Rosenberg, Steve** (2009). *Germany's orderly 'social market*. BC News, Berlin, January, 19.

١٩٢ **Schwartz, Nelson D. and Werdigier, Julia** (2009). *Madoff, behind the curtain, lured victims*. The Herald Tribune; January, 16.

١٩٣ Bryce**, Robert** (2002). *Pipe Dreams: Greed, Ego, and the Death of Enron*. Public Affairs.

١٩٤ **Norris, Floyd** (2007). A New Kind of Bank Run Tests Old Safeguards. The New York Times, August, 10.

١٩٥ **Edinger, Lewis J. and** Nacos, **Brigitte L.** (1998). *Capitalism with a Human Face*. In: From Bonn to Berlin: German Politics in Transition. New York: Columbia University Press.

١٩٦ **Brebner, John Bartlet** (1948). *Laissez Faire and State Intervention in Nineteenth-Century Britain*. Journal of Economic History **8**:59-73.

١٩٧ **Davenport, T.R.H.** (1977). *South Africa*. A Modern History. MacMillan.

١٩٨ **De Klerk, F. W.** (1998). *The last Trek*. A New Beginning. MacMillan.

١٩٩ **Eiselen, W.W.N.** (1948). *The Meaning of Apartheid*, Race Relations, **15**(3).

٢٠٠ **Giliomee, Herman** (2003). *The Afrikaners*. Hurst & Co.

٢٠١ **Meredith, Martin** (1988). *In the name of apartheid: South Africa in the postwar period*. New York: Harper and Row.

٢٠٢ **Meredith, Martin** (2005). *The State of Africa*. The Free Press.

٢٠٣ **Visser, Pippa** (2003). *In search of history*. Oxford University Press Southern Africa.

٢٠٤ **Louw, P. Eric** (2004). *The Rise, fall and Legacy of Apartheid*. Praeger.

٢٠٥ **Terreblanche, S.** (2003). *A History of Inequality in South Africa*, 1652-2002. University of Natal Press.

٢٠٦ **Davied, Rob, O'Meara, Dan and Dlamini, Sipho** (1984). *The Struggle for South Africa: A reference guide to movements, organizations and institution*. Vol **2**. London: Zed Books Ltd.

٢٠٧ **Lapchick, Richard and Urdang, Stephanie** (1982). *Oppression and Resistance*. The Struggle of Women in Southern Africa. Westport, Connecticut: Greenwood Press.

٢٠٨ **Rodrigues, Maria Joao** (2004). *European Policies for a Knowledge Economy*. Edward Elgar Publishing.

٢٠٩ **Kok, Wim** (2004). *Facing the challenge: The Lisbon strategy for growth and employment*. Report from the High Level Group; November; Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

٢١٠ **Commission of the European Communities** (2005). *Communication to the Spring European Council; Working together for growth and jobs: a new start for the Lisbon Strategy; Communication from President Barroso in agreement with Vice-President Verheugen*. {SEC(2005) 192}; {SEC(2005) 193}; COM(2005) 24; final Brussels, Feb 2.

٢١١ **Sapir, André, Aghion, Philippe, Bertola, Giuseppe, Hellwig, Martin, Pisani-Ferry, Jean, Vinals, Jose, Rosati, Dariusz and Wallace, Helen** (2004). *An Agenda for a Growing Europe: The Sapir Report*. Oxford University Press.

٢١٢ **Aho, Esko, Cornu, Jozef, Georghiou, Luke and Subirá, Antoni** (2006). *Creating an Innovative Europe*. Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho; EUR 22005. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

٢١٣ **Anon** (2008). Exports surpass target in 2007-08. The Hindu; India's National Newspaper; Oct, 15.

٢١٤ **Makar, Eugene M.** (2008). *An American's Guide to Doing Business in India*. Adams Media.

٢١٥ OECD (2007). Economic survey of India 2007. Policy Brief; Organisation for Economic Co-Operation and Development; October.

٢١٦ **Anon** (2007). India's Rising Growth Potential. Global Economics Paper No: 152; Goldman Sachs.

٢١٧ **Anon** (2004). Country Profile: India. Library of Congress-Federal Research Division; December.

٢١٨ **Reuters** (2007). India twelfth wealthiest nation in 2005: World Bank*: Mr Rupee pulls India into $1 trillion gang*. The Economic Times; Apr, 26.

٢١٩ **Murgai, Rinku; Pritchett, Lant; Wes, Marina; Ahmed, Sadiq; Carter, Michael; Nabi, Ijaz and Kapoor, Kapil** (2006). *India Inclusive Growth and Service delivery: Building on India's Success Development Policy Review*. Report No. 34580-IN, May 29, World Bank.

٢٢٠ **Bardhan, Pranab** (2007). *Inequality in India and China: Is Globalization to Blame? Internal forces, technological change and problematic policies spur growing inequality*. Yale Global; October, 15.

٢٢١ **Anon** (2008). Human and income poverty 1990-2005: developing countries; Population living below $2 a day (%). Human Development Report 2007/08, UNDP.

٢٢٢ Sengupta**, Somini** (2008). The Food Chain In Fertile India, Growth Outstrips Agriculture. New York Times; June, 22.

٢٢٣ **Majumder, Sanjoy** (2009). *Many rural Indians malnourished*. BBC News; February, 20.

٢٢٤ **De Datta, S. K., Tauro, A. C. and Balaoing, S. N.** (1968). *Effect of plant type and nitrogen level on growth characteristics and grain yield of indica rice in the tropics. Agron*. J. **60**:643-647.

٢٢٥ **Anon** (2008). *The top 10 challenges for India*. Rediff; June, 17.

٢٢٦ **Anon** (2005). *India Corruption Study 2005 To Improve Governance*. Volume – I: Key Highlights. Centre for Media Studies, Transparency International India; June, 30.

٢٢٧ **Anon** (2001). *Street Hawking Promise Jobs in Future*. The Times of India; November, 25.

٢٢٨ **Anon** (1998). *India: the economy*. BBC Thursday; December, 3.

٢٢٩ **Makar, Eugene M.** (2007). *An American's Guide to Doing Business in India: a practical guide to achieving success in the Indian market*. Avon, Mass: Adams Business.

٢٣٠ **Lalwani, Deepak** (2007). The India Report. Astaire Research; Astaire & Partners Limited, London.

٢٣١ **Rajghatta, Chidanand** (2007). *India's license raj is alive and well*. The Times of India; Feb, 14.

٢٣٢ **Ghosh, Somak** (2005). *SAARC Business Leaders Conclave: South Asia Regional Integration and Growth*. Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI); New Delhi, November, 17.

٢٣٣ Maddison, Angus (2004). The World Economy: Historical Statistics. OECD.

٢٣٤ **Anon** (2007). *Corruption Perceptions Index*. Transparency International.

٢٣٥ **Ghosh, Arunabha** (2004). India's Pathway through Financial Crisis. GEG Working Paper 2004/06; Global Economic Governance Programme, University College, Oxford University, Department of Politics and International Relations.

٢٣٦ Act No.15 of 1993 (1993). *An Act made to provide for the establishment of the Securities and Exchange Commission*. Bangladesh Gazette Extraordinary; June, 8.

٢٣٧ Act No.15 of 1992 (1992). *The Securities and Exchange Board of India Act, 1992*. vakilno1.

٢٣٨ G.S.R. No. 700 (E) Central Government (1993). Issue of Foreign Currency Convertible Bonds and Ordinary Shares (Through Depositary Receipt Mechanism) Scheme, 1993 S-II(25)/CCI-II/89/NRI; Government Of India; Ministry Of Finance, Department Of Economic Affairs New Delhi; November, 12.

٢٣٩ **Shah, Ajay and Thomas, Susan** (2000). *David And Goliath: Displacing A Primary Market: How The Start-Up National Stock Exchange Surpassed India's Largest Stock Market, The Bombay Stock Exchange, In Only One Year*. Global Financial Markets 12-23.

٢٤٠ **DeLong, J. Bradford** (2001). The Indian Growth Miracle. University of California, Berkeley, July.

٢٤١ **Singh, Ajay and Ranawana, Arjuna** (2007). Local industrialists against multinationals. Asiaweek.

٢٤٢ **Singh, Kulwindar** (2005). *Foreign Direct Investment in India: A Critical Analysis of FDI from 1991-2005*. Research Internship Programme, Centre for Civil Society, New Delhi.

٢٤٣ **Naughton, Barry** (2007). *The Chinese Economy: Transitions and Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.

٢٤٤ **Ho, Samuel P. S., Bowles, Paul and Dong, Xiaoyuan** (2003). 'Letting Go of the Small': An Analysis of the Privatisation of Rural Enterprises in Jiangsu and Shandong. Journal of Development Studies, **39**(4):1-26.

٢٤٥ **Gallagher, Mary** (2004). *Time is Money, Efficiency is Life: The Transformation of Labor Relations in China*. Studies in Comparative International Development **39**(2):11-44.

٢٤٦ **Yang, Dali** (1996). *Calamity and Reform in China: State, Rural Society and Institutional Change since the Great Leap Famine*. Stanford University press.

٢٤٧ **Anon** (2005). *China Is a Private-Sector Economy: Economist Fan Gang points to a 70% share of GDP now in private hands, but he acknowledges that much improvement is still needed*. Business Week, Aug, 22.

٢٤٨ **Al-Ghamdi, Salem M.** (2005). *The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study*. International Journal of Management. Sep.

٢٤٩ **Khan, Golem M. and Al-Buraki, Ebrahim A.** (1992). *Strategic Planning in Bahrain*, Management Decision, Vol. **30**, Iss 5, pp. 3-9.

٢٥٠ **Webster, James L., Reif, William E. and Bracker, Jeffrey S.** (1989). *The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques*. Planning Review, November-December, pp. 4-13.

٢٥١ **Anon** (2007). *Manufacturing booms in Saudi Arabia: Manufacturing is likely to be the fastest growing economic sector in Saudi Arabia over the next five years, as the Kingdom urgently seeks to generate more investment in sectors that can provide direct employment. More than half the country's population is under 20 years of age*. AME Info FZ LLC; Emap Limited; Saudi Arabia, Wednesday, October, 31.

٢٥٢ **Anon** (2007). *World Press Trends: Saudi Arabia, Media Market Description*. World Association of Newspapers; 621-623.

Anon (2009). *Advertising expenditure per medium*. Zenith Optimedia; OANDA. ٢٥٣

Anon (2008). WFE Report Generator including report for Domestic Market Capitalization 2008. World Federation of Exchanges. ٢٥٤

Anon (2009). *Saudi electronics market reaches $3.5 billion*. Project Middle East. ٢٥٥

Moores, Simon (2002). *Information Technology Opportunities for British Business in The Kingdom of Saudi Arabia*. Zentelligence. ٢٥٦

Simmons, Matthew (2005). *Twilight in the Desert: The Coming Saudi Oil Shock and the World Economy*. Wiley. ٢٥٧

Gwyn, Richard (2004). *Demand for Oil Outstripping Supply*. *Toronto Star*, Jan, 28. ٢٥٨

Scott, Macleod (2002). *How to Bring Change to the Kingdom*. Time; Feb, 25. ٢٥٩

Anon (2007). *Construction Boom in UAE and Saudi Arabia: Opportunities for Hong Kong*. HKDC, Aug, 2. ٢٦٠

Morgan, LtCol Brian (2005). *National Strategy and Policy: Overview and Key References*. PP&O (PLN). ٢٦١

Anon (2004). *Information Management and Technology (IM&T) Strategic Planning Guideline*. Department of Commerce; Issue No: 5. ٢٦٢


designed by
idea
graphic
0504331066